



**Marta Alexandra  
Patrão dos Santos  
O'Neill Bramão**

**COMPETE 2020 –  
Empreendedorismo, Inovação e  
Internacionalização nas PME em  
Portugal: o Caso da APPB**

Relatório de Estágio submetido como requisito  
parcial para obtenção do grau de **Mestre em  
Ciências Empresariais no Ramo Gestão de PME**

**Júri**

*Presidente:* Prof. Doutor Pedro Anunciação,  
ESCE/IPS

*Orientador:* Prof. Doutora Teresa Costa, ESCE/IPS

*Vogal:* Prof. Doutor Nuno Teixeira, ESCE/IPS

Dezembro de 2017

# DEDICATÓRIA

Aos meus Docinhos, Afonso e Pedro.

*“O conhecimento dirige a prática; no entanto, a prática aumenta o conhecimento.”*  
Fuller, Thomas

## AGRADECIMENTOS

A realização do presente Relatório de Estágio no âmbito da unidade curricular Dissertação, Trabalho de Projeto ou Relatório de Estágio, do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de PME, surge como o finalizar de um ciclo, o culminar de concretizações pessoais e profissionais, que só foram possíveis devido ao apoio de várias pessoas, a quem pretendo manifestar o meu sincero agradecimento:

À Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Teresa Costa, minha orientadora, pela divulgação do estágio, pela transmissão de conhecimentos, pela sua disponibilidade e prontidão sempre que necessário, pelos seus sábios conselhos e incentivo, e cujo contributo foi, sem dúvida, essencial.

Ao Dr. Alexandre Jaleco e ao Dr. Joaquim Neves, sócios da Globalseven – *Business Consulting*, pela oportunidade de realização do estágio e pelo apoio incondicional ao longo do mesmo. À Diretora de Recursos Humanos Flávia Dias, pelo apoio e por me mostrar que na Globalseven as pessoas são importantes. Ao Consultor Ricardo Rocha, meu coorientador, por todo o tempo dedicado à minha formação, pela transmissão de conhecimentos, por ter estado ao meu lado sempre que precisei de apoio. À equipa Globalseven, a minha equipa, obrigado.

À minha família, à minha Mãe, Avó e Avô, os meus pilares. Um agradecimento especial à minha Sogra, por toda a disponibilidade e apoio.

Aos meus filhos Afonso e Pedro, fonte de força e coragem.

Àquele que tornou este meu objetivo possível, que sacrificou o seu tempo em prol do meu, que vibrou com as minhas conquistas como se fossem dele, que foi pai e mãe na minha ausência. Àquele que me leva no seu coração... ao meu Marido.

A todas as pessoas que me acompanharam neste caminho têm a minha sincera gratidão.

# Índice

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1. Âmbito do Estágio	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1. Objetivos Genéricos	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Metodologia	3
1.3.1. Metodologia Preconizada	3
1.3.2. Técnicas e Fontes de Recolha de Informação	4
1.3.3. Tratamento de Dados	4
1.4. Cronograma de Atividades	5
1.5. Estrutura do Relatório	6
<b>CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. Empreendedorismo e Inovação	8
2.2. Internacionalização	12
2.3. A importância do Empreendedorismo, da Inovação e da Internacionalização para as PME em Portugal15	
2.4. Os Sistemas de Incentivos ao Empreendedorismo, à Inovação e à Internacionalização em Portugal – O Programa PT2020	18
2.4.1. Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020)	22
2.4.1.1. Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo Qualificado e Criativo	24
2.4.1.2. Sistema de Incentivos à Internacionalização das PME	25
<b>CAPÍTULO 3 – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO</b>	<b>26</b>
3.1. Apresentação da Empresa	26
3.1.1. Missão	27
3.1.2. Visão	27
3.1.3. Valores e Compromisso	27
3.1.4. Serviços	28
3.1.4.1. Outros Serviços	29
3.1.5. Estrutura Organizacional	30
3.1.5.1. Caracterização do Departamento de Projetos	31
3.1.5.2. A Função do Consultor de Gestão e Inovação	31
<b>CAPÍTULO 4 – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b>	<b>32</b>
4.1. O Projeto Hostel APPB	32
4.1.1. Apresentação da empresa APPB – a Origem do Projeto	33
4.1.2. Elaboração do Projeto para Candidatura ao Compete 2020 – SI Empreendedorismo Qualificado e Internacionalização das PME	34
4.1.2.1. A 1ª Etapa – Kick Off do Projeto	35

4.1.2.2.	A 2ª Etapa – O Plano de Investimentos .....	36
4.1.2.3.	A 3ª Etapa – O Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro da APPB .....	37
4.1.2.4.	A 4ª Etapa – A elaboração da Candidatura.....	43
4.1.2.5.	A validação da Candidatura pela APPB .....	54
4.1.2.6.	Certificação PME da APPB .....	54
4.1.2.7.	A Submissão da Candidatura .....	55
<b>4.2.</b>	<b>Considerações sobre as atividades realizadas .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.</b>	<b>Análise Crítica .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS.....</b>		<b>57</b>
<b>5.1.</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2.</b>	<b>Perspetivas Futuras .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>61</b>
<b>Anexo I – Exemplo de E-mail de Kick Off do Projeto.....</b>		<b>61</b>
<b>Anexo II - Investimentos do Projeto da APPB por Tipo.....</b>		<b>63</b>
<b>Anexo III - Quadro de Financiamento do Projeto da APPB .....</b>		<b>64</b>

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Programas Operacionais e respetivas Dotações Orçamentais.....	21
Ilustração 2 - Logótipo Globalseven-Business Consulting .....	26
Ilustração 3 - Logótipo Portugal2020 .....	28
Ilustração 4 - Organograma Globalseven - Business Consulting .....	30

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Cronograma de Atividades do Estágio.....	5
Tabela 2 - Proporção de Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal .....	15
Tabela 3 - Projeção de Vendas dos Serviços da APPB .....	40
Tabela 4 - Custos com Mercadorias associados aos Serviços de Bar da APPB .....	40
Tabela 5 - Custos com Mercadorias associados aos Serviços de Mercearia da APPB ...	40
Tabela 6 - Fornecimentos e Serviços Externos da APPB .....	41
Tabela 7 - Gastos com Pessoal da APPB .....	42
Tabela 8 - Análise Financeira do Projeto da APPB.....	42
Tabela 9 - Critérios de Avaliação do Projeto da APPB.....	43



## **Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas**

**AAC** - Aviso para Apresentação de Candidaturas

**AICEP** - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**CAE** - Código das Atividades Económicas

**FEADER** - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

**FEAMP** - Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas

**FEDER** - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

**FEEI** - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

**FSE** - Fundo Social Europeu

**GEM** - *Global Entrepreneurship Monitor*

**IAPMEI** - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**I&D** - Investigação e Desenvolvimento

**NIF** - Número de Identificação Fiscal

**NUTS** - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**PME** - Pequenas e Médias Empresas

**PO** - Programa Operacional

**POCI** - Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização

**PT2020** - Portugal 2020

**SGQ** - Sistema de Gestão da Qualidade

**SI** - Sistema de Incentivo

**TIR** - Taxa Interna de Rentabilidade

**VAL** - Valor Atual Líquido

## Resumo

Nas últimas décadas ocorreram relevantes mudanças mundiais, como a globalização das economias, os avanços tecnológicos e a crescente importância da informação e do conhecimento, que originaram uma modificação e exigiram a constante adaptação das práticas de Gestão nas organizações. O tecido empresarial Português é composto, maioritariamente, por Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) sendo o seu contributo de extrema relevância para o desenvolvimento da economia nacional. Porém, as PME possuem características muito específicas, são compostas por estruturas muito simples, heterogéneas e voláteis, com uma gestão centralizada. Nestas empresas há, por norma, uma fraca e limitada capacidade no que diz respeito aos recursos que dispõem, e que as limitam no seu crescimento.

Num período de recuperação económica, em que Portugal manifestou necessidade de várias reformas e políticas de restrição devido ao contexto de crise em que se encontrou em anos recentes, uma das medidas de recuperação passa pelo incremento da competitividade destas empresas, pelo incentivo ao empreendedorismo, à inovação e à internacionalização. Neste sentido, foi disponibilizado, no âmbito de um Programa de Sistemas de Incentivos com base em Fundos Europeus, um programa nacional em parceria com a Comissão Europeia, o Portugal 2020 (PT2020), onde se inclui um programa mais direcionado para a Competitividade e Internacionalização, o Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (POCI), denominado COMPETE 2020.

O presente relatório baseia-se num estágio que teve lugar no Departamento de Projetos de uma empresa de Consultoria de Gestão, Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia, a Globalseven – *Business Consulting* (Globalseven), e que permitiu a realização de um estudo onde, através de uma metodologia qualitativa fundamentada pelas técnicas de observação participante e análise documental, se pretende analisar o Programa COMPETE 2020 enquanto fonte de estímulo e apoio ao Empreendedorismo, à Inovação e à Internacionalização das PME portuguesas. Assim, o presente estudo incide sobre a preparação de Projetos de PME neste âmbito, abordando as diversas etapas constituintes dessa elaboração, tendo como exemplo uma empresa cliente, a APPB, para ilustrar os procedimentos realizados desde o início do projeto à planificação

dos investimentos, à realização do estudo de viabilidade económico-financeira e da Certificação PME para, posteriormente, ser preenchida e submetida a candidatura dos projetos ao Programa Compete, mais especificamente aos Sistema de Incentivos (SI) de Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME.

Considerando o estudo realizado na Globalseven verificou-se que a Globalseven tem processos de planeamento de projetos coerentes, e constata-se que o Programa COMPETE 2020 é um importante apoio e incentivo ao empreendedorismo, à inovação e à internacionalização das PME portuguesas. Ainda foi possível verificar que, durante o período em que decorreu o estágio, todos os projetos realizados para as PME clientes da Globalseven foram candidatos ao SI em Empreendedorismo Qualificado e Criativo e ao SI Internacionalização, sendo percecionado pelas empresas como uma forma de estímulo e de obtenção do apoio financeiro necessário para avançarem com os seus projetos, facilitando a aquisição de recursos necessários ao empreendedor.

Tendo como referência as conclusões obtidas com o presente estudo pretende-se sugerir propostas de perspetivas que permitam agregar valor ao processo de planeamento e elaboração de projetos na Globalseven, com o objetivo de criar valor para a entidade de acolhimento bem como para as empresas suas clientes.

**Palavras-chave:** COMPETE 2020, Empreendedorismo, Inovação, Internacionalização, Portugal 2020

## ***Abstract***

In the last decades, there have been significant changes in the world, such as the globalization of economies, technological advances and the growing importance of information and knowledge, which led to a change and demanded the constant adaptation of Management practices in organizations. The Portuguese companies are mainly Micro, Small and Medium Enterprises (SME) and its contribution is of extreme relevance for the development of the national economy. However, SMEs have very specific characteristics, they are composed of very simple, heterogeneous and volatile structures, with centralized management. In these companies, there is a weak and limited capacity regarding the resources available, which limits their growth.

In a period of economic recovery, in which Portugal manifested the need for various reforms and restrictive policies due to the crisis context in the recent years, one of the recovery measures is to increase the competitiveness of these companies, to encourage entrepreneurship, innovation and internationalization. To this end, is available a national program, Portugal 2020 (PT2020), a Program of Incentive Systems based on European Funds, and more specifically the COMPETE 2020 Program, the Competitiveness and Internationalization Operational Program, to increase SME's competitiveness and internationalization.

This report is based on an internship which took place in the Projects Department of a Management, Innovation, Entrepreneurship and Technology consulting company, named Globalseven - Business Consulting (Globalseven). This internship allowed the realization of a study where, through a qualitative methodology based on participatory observation techniques and documentation analysis, it is intended to describe and analyze the COMPETE 2020 Program as a source of encouragement and support of Entrepreneurship, Innovation and Internationalization of Portuguese SMEs. Thus, the study focuses on the preparation of Projects addressing the various stages of this elaboration, using as an example a Globalseven's client, the APPB company, to illustrate the procedures from the beginning of the project to the investment's planning, to the economic and financial feasibility study, to later be carried out the application of the projects to COMPETE 2020 Program, more specifically to the Incentive System (SI) for Qualified and Creative Entrepreneurship and Internationalization of the SMEs.

Considering the study carried out at Globalseven, it was found that Globalseven has consistent project planning processes and it is noted that COMPETE 2020 Program is an important support and incentive to the entrepreneurship, innovation and internationalization of Portuguese SMEs. It was verified that, during the period of the internship, all the projects carried out for Globalseven's SME clients were candidates for the IS in Qualified and Creative Entrepreneurship and the IS Internationalization, being perceived by the companies as a form of encouragement as well as the necessary financial support to advance with their projects, facilitating the acquisition of resources needed by the entrepreneur.

Based on the conclusions obtained with the present study we intend to suggest proposals of perspectives that allow to add value to the process of planning and elaboration of projects in Globalseven, with the objective of creating value for the host entity as well as for their customers.

**Keywords:** COMPETE 2020, Entrepreneurship, Innovation, Internationalization, Portugal 2020

# Capítulo 1 - Introdução

Neste capítulo introdutório irá ser abordado o âmbito em que foi realizado o estágio curricular, os seus objetivos e do presente estudo de investigação, a metodologia utilizada para a sua realização, bem como se encontra estruturado.

## 1.1.Âmbito do Estágio

No âmbito da unidade curricular Dissertação, Trabalho de Projeto ou Relatório de Estágio, incluída no plano de estudos do 2ºano do Mestrado em Ciências Empresariais, Ramo de Gestão de PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais, que integra o Instituto Politécnico de Setúbal, foi realizado um estágio curricular, que decorreu entre 01 de agosto de 2016 e 30 de abril de 2017, com a duração de 9 meses. O estágio teve lugar na Globalseven – *Business Consulting*, uma empresa de consultoria de Gestão, Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia, localizada em Setúbal, na Avenida Bento Gonçalves, nº2, na área de Gestão, inserida no Departamento de Projetos, onde foi desempenhada a função de Consultora de Gestão e Inovação.

## 1.2.Objetivos

O presente estudo de investigação incide sobre a elaboração de projetos de empreendedorismo, inovação, e internacionalização para Micro e Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas, no âmbito da realização de candidaturas ao Sistema de Incentivos do COMPETE 2020 - Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização (POCI), que se insere no Programa Portugal 2020.

A realização deste estudo provém da oportunidade de estagiar no Departamento de Projetos de uma empresa de Consultoria em Gestão, Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, enquanto Consultora de Gestão e Inovação. Desta forma, este estágio curricular permitiu a integração nesta atividade profissional, com a participação em todas as atividades dela decorrentes, tendo a orientação de um dos sócios, que também assume a Direção de Projetos, e de um coorientador, também Consultor de Gestão e Inovação.

Assim, a realização do presente Relatório de Estágio apresenta-se como o culminar e conclusão deste 2º ciclo de estudos, o Mestrado em Ciências Empresariais, Ramo de Gestão de PME.

#### 1.2.1. Objetivos Genéricos

A realização do estágio curricular surge como uma oportunidade de integração no mercado de trabalho na área das Ciências Empresariais, permitindo a aplicação dos conhecimentos académicos adquiridos ao longo do ciclo de estudos, assim como a aquisição e consolidação de competências em contexto empresarial. Desta forma, é possível também a realização de um estudo de investigação com base na observação participante e na análise documental, com a recolha e tratamento de novos dados, tendo como base a fundamentação teórica e o estado da arte na área em que incide o estudo.

No âmbito da realização do estágio e do estudo de investigação foi definido como objetivo geral do mesmo analisar e compreender a importância do Programa COMPETE 2020 - Programa Operacional de Competitividade e Internacionalização (POCI) enquanto incentivo, estímulo e ferramenta de apoio ao Empreendedorismo, à Inovação e à Internacionalização das PME portuguesas. No estágio será realizada uma análise aos procedimentos tomados pela entidade de acolhimento durante todo o planeamento e elaboração de candidaturas de projetos de PME portuguesas a Sistemas de Incentivos do Programa POCI-COMPETE 2020, e identificadas oportunidades de melhoria destes processos.

#### 1.2.2. Objetivos Específicos

Considerando o objetivo geral foram estabelecidos como objetivos específicos:

- Compreender os conceitos de Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização, e a relação que se estabelece entre eles;
- Analisar a importância do Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização para as PME Portuguesas;
- Compreender o Programa Portugal 2020, o Programa POCI- COMPETE 2020 e os Sistemas de Incentivos ao Empreendedorismo Qualificado e Criativo e à Internacionalização das PME;

- Analisar os procedimentos realizados pela entidade de acolhimento no planeamento e elaboração de candidaturas de projetos de PME portuguesas aos Sistemas de Incentivos Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME do Programa POCI- COMPETE 2020;
- Refletir sobre a importância do Sistema de Incentivos do Programa COMPETE 2020 como fonte de financiamento e estímulo ao Empreendedorismo, à Inovação e à Internacionalização das PME em Portugal;
- Identificar oportunidades de melhoria aos procedimentos realizados pela entidade de acolhimento na área de Gestão do Departamento de Projetos.

### 1.3. Metodologia

Esta secção tem como objetivo a descrição da metodologia de investigação selecionada como a adequada para a recolha de informação, assim como para o tratamento dos dados obtidos com a realização do estágio curricular, e que irão ser utilizados para a redação do presente relatório e estudo de investigação.

#### 1.3.1. Metodologia Preconizada

Considerando que o objetivo geral será o estudo da importância do Programa COMPETE 2020 enquanto ferramenta de apoio e estímulo ao Empreendedorismo, à Inovação e à Internacionalização das PME em Portugal, no âmbito da realização de um estágio curricular de Mestrado em Ciências Empresariais, e fundamentado pela observação e participação nas atividades desenvolvidas em contexto empresarial, enquanto consultora de Gestão e Inovação, verifica-se que a opção metodológica mais adequada para a sua descrição e interpretação será a Metodologia Qualitativa, uma vez que o tema em estudo é baseado na pesquisa e no tratamento de informação sem recurso a dados estatísticos.

Godoy (1995) constata que a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega ferramentas estatísticas na análise dos dados, envolve sim, a obtenção de dados descritivos através do contacto direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspetiva do sujeito, ou seja, do participante da situação em estudo. Esta



metodologia assenta numa investigação descritiva e interpretativa onde os dados são analisados de forma indutiva com o objetivo de se construir hipóteses teóricas explicativas. Fortin (2009) defende que esta metodologia de investigação é utilizada para realizar estudos alargados sobre os fenómenos, reunindo e ligando várias ideias entre si, e que conduz à exposição de um relato. Segundo Fortin (2009) a utilização desta metodologia deve ocorrer quando as questões de investigação necessitam de uma exploração ou de uma descrição do vivido.

A metodologia qualitativa tem como objetivo “considerar os diferentes aspetos do fenómeno do ponto de vista dos participantes, de maneira a poder, de seguida, interpretar este mesmo fenómeno no seu meio” (cit. In Fortin, 2009, p.27).

### 1.3.2. Técnicas e Fontes de Recolha de Informação

A recolha dos dados e informações é realizada por forma a compreender de uma forma alargada o tema e o estado da arte, respondendo a questões sobre o mesmo utilizando a pesquisa bibliográfica (Artigos, Teses, Revistas Científicas, Livros).

Para além da pesquisa bibliográfica serão utilizadas duas técnicas de investigação, nomeadamente, a observação participante que, de acordo com Fortin (2009), é uma das estratégias de investigação a utilizar no contacto com pessoas que vivenciaram o fenómeno objeto de estudo, através da observação no meio envolvente dos participantes no âmbito das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio; e a análise documental, esta última, no que se refere a documentos da entidade de acolhimento do estágio curricular, de notas tiradas em reuniões realizadas com os Administradores e Sócios das empresas PME clientes, e outros documentos relacionados com as empresas PME pertencentes à amostragem teórica do estudo. Esta amostragem será composta por PME Portuguesas, clientes da entidade de acolhimento.

### 1.3.3. Tratamento de Dados

Considerando o defendido por Fortin (2009) relativamente à forma de tratamento de dados neste tipo de metodologia, será reunida a informação recolhida junto dos participantes e exposta em forma de narrativa, a fim de se compreender mais aprofundadamente e de forma clara o fenómeno proposto como objeto de estudo.

## 1.4.Cronograma de Atividades

Na tabela 1 é representado o Cronograma de Atividades desenvolvidas desde o início do Estágio até à entrega do presente Relatório.

	2016										2017						
Atividades	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Início do Estágio	X																
Formação Inicial	X																
Planeamento e Elaboração de Projetos (2ª Call de 2016)		X	X														
Candidaturas ao SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME		X	X														
Planeamento e Elaboração de Projetos (1ª Call de 2017)				X	X	X	X	X	X								
Término do Estágio									X								
Redação do Relatório de Estágio										X	X	X	X	X			
Revisão e Entrega do Relatório Final															X	X	X

Tabela 1 - Cronograma de Atividades do Estágio  
Fonte: Elaboração Própria

## 1.5.Estrutura do Relatório

No que diz respeito à estrutura do presente relatório esta encontra-se dividida por capítulos, secções e subsecções, de acordo com as temáticas e atividades descritas.

No Capítulo 1 é realizada uma introdução ao relatório que inclui uma abordagem ao âmbito em que foram realizados o estágio curricular e o estudo de investigação, definidos os seus objetivos genéricos e específicos, assim como a metodologia preconizada para a sua realização, e consequente técnicas e fontes de recolha de informação, concluindo com a forma como são tratados os dados. Ainda neste capítulo é apresentado um cronograma com as atividades desenvolvidas que culminam no presente relatório, sendo concluído o capítulo com a definição da estrutura do relatório de estágio.

Relativamente ao Capítulo 2, este apresenta-se como um enquadramento teórico onde são abordados os conceitos sobre os quais o estudo incide, nomeadamente, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização, o Programa Portugal 2020 e o POCI – COMPETE 2020, considerando as atividades realizadas no decorrer do estágio curricular, com a realização de Projetos no âmbito de candidaturas ao Programa COMPETE 2020.

No capítulo 3 é realizada uma apresentação da entidade de acolhimento do estágio, indicando a sua missão, visão e valores, contendo ainda uma descrição dos serviços prestados pela empresa, da sua estrutura e, por fim, uma breve caracterização do Departamento de Projetos e da função desempenhada no estágio, a função de Consultora de Gestão e Inovação.

No capítulo 4 são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, explicando como se procede na Globalseven no planeamento e elaboração de projetos e posterior candidatura aos Sistemas de Incentivos, fazendo referência às diversas etapas, com base num projeto de uma empresa PME, a APPB. Primeiramente, explica-se como se procede na fase inicial de *Kick Off* do Projeto. De seguida, é descrito como é preparado o Plano de Investimentos, bem como é realizada a elaboração do estudo de viabilidade económico-financeiro e das respetivas candidaturas da APPB aos Sistemas de Incentivos Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME, do Programa COMPETE 2020. Posteriormente, procede-se à caracterização do Processo

de Certificação PME da empresa e como se procede na Submissão da Candidatura. Por último, são ponderadas as atividades desempenhadas ao longo do estágio e realizada uma análise crítica.

No capítulo 5, apresentam-se as conclusões do estudo, bem como as perspetivas futuras.

Por último, são referidas as referências bibliográficas que serviram de base para a realização do estudo e são incluídos anexos considerados relevantes para a ilustração da descrição das atividades desenvolvidas.

## Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

Neste capítulo é realizada uma revisão da literatura das temáticas que suportam o presente relatório e estudo de investigação.

### 2.1. Empreendedorismo e Inovação

A palavra Empreendedorismo deriva do Francês *Entre* e *Prendre* cujo significado é algo semelhante a “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor” (Sarkar, 2009, p. 26). Segundo Hisrich, Peters, & Sheperd (2010), este conceito surge em França no século XVII /XVIII como sendo o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo diversos riscos, nomeadamente, riscos financeiros, pessoais e sociais. Contudo, é no século XX que o conceito de empreendedorismo se torna popular com Joseph Shumpeter, um economista inglês, que define o empreendedor como “(...) aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, que pode tomar várias formas: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.” (cit. In Sarkar, 2009, p.27). Segundo Sarkar (2009), esta será a definição mais próxima do conceito de empreendedorismo utilizado atualmente. Sarkar (2009) defende que o Empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida, e que a visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (2013) que realiza uma avaliação anual da atividade empreendedora, das aspirações e das dificuldades dos indivíduos num largo conjunto de países, e que é definido como o maior estudo atual sobre dinâmicas empreendedoras que ocorrem no mundo, interpreta o empreendedorismo como “criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM, 2013). O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável. De acordo com Kirby (2003) os principais objetivos destes riscos decorrentes do

empreendedorismo são a rentabilidade e o crescimento, sendo que o negócio é caracterizado por práticas estratégicas de inovação.

No que diz respeito ao conceito de empreendedor Hisrich, Peters, & Sheperd (2010) defendem que um empreendedor é um indivíduo ousado que estimula o progresso económico, através de novas e melhores formas de agir. Na perspetiva de Schumpeter (1984), o empreendedor é considerado como um criador de oportunidades de maneira única, ativa e inovadora. O GEM (2013) apresenta-nos dois tipos de empreendedores: os que iniciam suas atividades devido a uma oportunidade de negócio e aqueles que empreendem em função de uma necessidade de sobrevivência. Os empreendedores surgem assim como indivíduos que criam valor, que criam novas necessidades e novos consumidores e que correm riscos. “Os empreendedores aproveitam oportunidades, exploram-nas fazendo crescer empresas; aproveitam todos os recursos que são necessários (capital, gestão, pessoal e estratégia empresarial) e transformam a invenção num produto, processo ou serviço inovador.” (Sarkar, 2009, p. 17). São vários os autores que defendem a importância do empreendedorismo para as economias. Para Angelino (2013) o empreendedorismo fomenta o crescimento económico e são os empreendedores com formação académica superior, que contribuem fortemente para este crescimento, a nível regional, ao serem mais inovadores e apostarem em modelos de negócios modernizados, fortemente tecnológicos. Também Dominginhos & Simões (s.d.) consideram que o empreendedorismo é um fator decisivo para alcançar objetivos de política económica, ao nível do emprego, do ritmo de crescimento económico ou da competitividade internacional das economias. O Empreendedorismo assume, assim, um papel relevante no crescimento económico dos países e, consequentemente, torna-se um influenciador da economia mundial.

Autores como Schumpeter (1984) e Druker (1986) assumem a existência de uma relação entre empreendedorismo e inovação. Para Druker (1986), a inovação é a ferramenta específica do empreendedor através da qual ele explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente fazendo, desta forma, com que uma empresa se diferencie e se torne competitiva. Podemos assim concluir que, segundo Drucker (1986), o que se encontra no cerne do empreendedorismo é a inovação. Com uma perspetiva contrária à apresentada por Drucker (1986) e

Schumpeter (1984) está Swann (2009) que defende que muito do que o Empreendedor faz não é Inovação, e muito do que o Inovador faz não é Empreendedorismo, argumentando que se um Empreendedor é Inovador, e por essa razão é aquele que introduz algo novo no mercado, então todos os outros que entrem posteriormente no mercado serão apenas imitadores (Swann, 2009). O empreendedor surge como alguém que vê oportunidades de obtenção de lucro quando o mercado está em desequilíbrio, voltando a equilibrá-lo posteriormente, seja na criação de novas empresas, produtos, serviços, ou inovação a nível do processo ou estrutura (Swann, 2009).

Assim, importa debruçarmo-nos sobre o conceito de Inovação. A palavra Inovação, derivada do latim *in+novare*, cujo significado é fazer novo, renovar ou alterar. Schumpeter (1984) foi um dos primeiros autores a definir o conceito de inovação, referindo que a aplicação de uma inovação no contexto dos negócios, pode ser realizada com a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais ou a criação de uma nova empresa. Já Peter Drucker (1986) definiu inovação como a “ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentá-la sob forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la”. Inovação aparece designada por Sarkar (2009) como a introdução de novos produtos ou processos que podem ou não romper com os existentes no mercado. Este autor constata que inovar poderá ainda, para além de significar o surgimento de uma nova ideia, ser a aplicação das ideias de outros de forma original e com eficácia. A ideia deverá ser implementada e ter um impacto económico positivo para se dar o processo de Inovação. Ainda segundo Sarkar (2009), torna-se necessário as empresas inovarem de forma continuada e criarem novos produtos e serviços para competir além-fronteiras, para inovarem em áreas não dominadas pela concorrência, para se manterem competitivas e lucrativas e destacarem o seu posicionamento no mercado. Michael Porter (1990) acredita que as empresas criam vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de conduzir atividades na cadeia de valor, originando atos de inovação que criam um valor superior àquilo que é esperado pelo mercado. Esta visão sugere que as inovações conduzem à vantagem competitiva e que podem ocorrer em qualquer atividade que possa criar valor para a organização.

A inovação surge inicialmente associada à evolução tecnológica, no entanto há autores que defendem que a inovação não tem apenas incidência na área tecnológica e que também pode incidir sobre a combinação de vários recursos. Segundo Costa (2013) a inovação combina recursos, tais como os humanos, financeiros, competências e diferentes *skills*, conhecimento e recursos físicos e outros, conduzidos num contexto económico e com um objetivo comercial.

Considera-se a existência de quatro tipos de inovação segundo a OCDE (2005), nomeadamente a Inovação do Produto, a Inovação de Processo, a Inovação Organizacional e a Inovação de Marketing. A Inovação de Produto diz respeito à introdução no mercado de um novo produto ou serviço, ou com melhorias consideráveis no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais. A Inovação de Processo refere-se à inclusão de novos processos de fabrico, logística e distribuição ou com melhorias significativas. Já a Inovação Organizacional corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio (incluindo gestão do conhecimento), na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (OCDE, 2005). Quanto à Inovação de Marketing, esta corresponde à implementação de novas metodologias e estratégias de marketing, incluindo mudanças no design do produto, preço, distribuição e promoção (OCDE, 2005).

A Inovação pode ocorrer de diferentes formas, relacionadas com a forma como é gerida a partilha do conhecimento. Assim, podemos estar perante uma Inovação fechada se houver um controlo da propriedade intelectual, se o conhecimento vem de dentro da empresa e permanece dentro da mesma. Por outro lado, a Inovação Aberta é definida por Chesbrough (2003) como parte do princípio de que seus processos precisam de contribuições complementares de diferentes atores para tornarem-se científica e tecnologicamente maduros e comercialmente viáveis. Dessa forma, a inovação aberta utiliza fontes de ideias externas à organização para aumentar a competitividade na geração de novas tecnologias e na busca de resultados (Chesbrough, 2003). Na inovação aberta a gestão de parcerias com outras entidades / empresas/ instituições é o ponto chave para a Inovação.

Em suma, a capacidade de ir buscar novas ideias e de novas formas de realizar negócios poderá ser a melhor maneira de acompanhar as rápidas transformações que ocorrem no mercado, e das empresas se desenvolverem e, consequentemente,



aumentarem a sua vantagem competitiva. As empresas que visam obter um melhor desempenho e consolidar a sua posição face à concorrência devem manter-se competitivas. Para que tal suceda torna-se fundamental o desenvolvimento de novas ideias e produtos, que permitam que a empresa se diferencie no mercado. Isto é, torna-se fundamental que a empresa inove. Aliar o empreendedorismo à inovação torna-se uma forma de enriquecimento da capacidade da empresa que culmina numa melhor *performance*.

De acordo com o GEM (2013) na atual conjuntura económica, a interligação entre empreendedorismo e inovação é relevante, na medida em que as iniciativas de negócio alicerçadas na inovação se revelam cada vez mais preponderantes para o crescimento económico.

## 2.2.Internacionalização

Num mercado cada vez mais competitivo, a estratégia de sobrevivência de algumas empresas passa por um processo de expansão, isto é, a ampliação da rede física de lojas das empresas, aumentando assim o seu número e alargando a implantação da empresa a novas regiões dentro do mesmo país ou para outros países, designando-se neste último caso, a expansão por Internacionalização.

Esta expansão internacional contribuirá para o crescimento das empresas, podendo ser realizada por qualquer empresa desde que reúna as condições para tal. A internacionalização da organização surge como uma opção de crescimento num ambiente global e altamente competitivo, aliada à inovação, sendo ambas apresentadas como fatores chave para o desempenho. Segundo Yu & Si (2012), a internacionalização é uma forma de enriquecimento da capacidade da empresa que visa melhorar a sua *performance* através da inovação. A abordagem de Peng & Meyer (2011), é a de que Internacionalização é um processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado, fora do país de origem.

São vários os motivos que conduzem à decisão da internacionalização de uma empresa, segundo Teixeira (2010), de entre as principais razões estão o acesso a recursos mais baratos ou que trazem uma maior confiança, maior rapidez no retorno do Investimento, o aumento da quota de mercado e questões relacionadas com

tributações. Segundo o mesmo autor podemos agrupar os motivos para a internacionalização em cinco grandes grupos, nomeadamente, os aspetos internos da empresa, denominados de razões endógenas; as características dos mercados; as questões de relacionamento (Clientes, Concorrência, e outros *Stakeholders*); o acesso a recursos no exterior, assim como os Incentivos Governamentais.

A internacionalização das empresas comporta uma série de benefícios para as mesmas que possibilitam o seu crescimento sustentável, e que as torna mais competitivas nos mercados nacionais e internacionais. Sendo inúmeros estes benefícios destacam-se a possibilidade de crescimento da organização com a entrada em novos mercados, a exploração de vantagens competitivas, o seguimento de importantes clientes internacionais, o prolongamento do ciclo de vida do produto e a redução dos custos de produção bem como o acesso a inputs nas qualidades, quantidades e custos procurados pela empresa (Henriques, 2014). Contudo, o processo de internacionalização não acarreta apenas benefícios, mas também algumas desvantagens e, inclusive, alguns riscos para a própria empresa. Desvantagens essas relacionadas com a complexidade da entrada em novos ambientes políticos, económicos e sociais, assim como nas relações entre a empresa e o governo do país de destino; uma maior dificuldade no controlo das operações externas devido à distância geográfica; as variações nas políticas governamentais que dificultam a previsão dos mercados, assim como a dificuldade em obter informações sobre os mercados e concorrentes de países menos desenvolvidos. Para além das desvantagens decorrentes do processo de internacionalização, as empresas correm riscos relacionados com o meio envolvente dos novos mercados onde pretendem entrar, nomeadamente riscos políticos, legais e económicos, relacionados com questões de estabilidade governamental e macroeconómica, assim como com legislações comerciais e laborais, e algumas barreiras informais, como sentimentos patrióticos e o risco político, que podem conduzir ao surgimento de obstáculos durante o processo de internacionalização. Segundo Cavusgil et al(2008) existem quatro dimensões de riscos nos negócios internacionais, nomeadamente, o risco comercial, o risco financeiro, o risco intercultural e o risco político. Estes autores consideram também que “Cada país é caracterizado por diversos sistemas políticos e legais que podem se tornar grandes desafios para a estratégia e desempenho de uma organização.” (Cavusgil et al, 2008). Destaca-se assim

a importância da adaptação da empresa a estes sistemas diferentes do seu mercado doméstico, e a sua capacidade para ultrapassar barreiras que possam surgir devido aos mesmos e às características específicas destes novos mercados. Para que a internacionalização de uma empresa seja bem-sucedida torna-se relevante a compreensão das culturas, valores e crenças, comportamentos e estratégias das empresas estrangeiras. Torna-se então relevante que o planeamento estratégico da organização considere as alterações que ocorrem nos mercados internacionais. Nesse sentido, é de extrema importância que as organizações tenham a capacidade de se adaptar ao meio envolvente, sendo esta adaptação um elemento chave ao sucesso organizacional. Cavusgil et al (2008) defendem que uma organização deve se adaptar à cultura existente no novo mercado onde está inserida, acompanhar o seu desenvolvimento tecnológico, encarar as alterações políticas como oportunidades, adaptar-se às práticas legais e perceber como deve atuar de acordo com estas diferentes legislações, só desta forma poderá potenciar o seu sucesso e tornar-se competitiva nos mercados internacionais.

No processo de Internacionalização, os modos de entrada em mercados externos podem ser concretizados através do Investimento, da Exportação e do modo Contratual. O processo de internacionalização implica o alargamento da atividade comercial para o exterior, podendo ser realizada através de exportação, operações de *joint-ventures* ou investimento direto no estrangeiro (Cavusgil et al, 2008).

Com a expansão internacional as empresas têm um maior acesso ao conhecimento, o que permite aliar o processo de internacionalização ao processo de inovação. Assim, quanto maior o grau de internacionalização maior o investimento em atividades de inovação e Investigação e Desenvolvimento (I&D), sendo de notar que empresas que focam a sua atividade em mercados pequenos e simples reduzem o seu investimento na inovação. Yu & Si (2012) consideram a intensidade de I&D como um fator antecedente à internacionalização, tendo estudos recentes mostrado que Inovação e Internacionalização encontram-se interrelacionadas aparecendo como um movimento cíclico de causa e efeito, isto é, as empresas inovam para se internacionalizar e internacionalizam-se para inovar. A procura pela vantagem competitiva sustentável no mercado internacional permitirá o acesso a mercados maiores onde o conhecimento e aprendizagem, o financiamento de investimento em tecnologia, as melhorias no

processo de gestão e produção, contribuirão para o crescimento das empresas. Podemos assim constatar que a internacionalização das empresas na procura de oportunidades de negócio em mercados internacionais encontra-se associada ao investimento na inovação, e, inevitavelmente ao empreendedorismo, com o objetivo de aumentar a sua competitividade. Considera Henriques (2014) que a internacionalização estimula a inovação, através da maior proximidade com os clientes, fornecedores, acesso a novas tecnologias e por impulsionar estratégias mais agressivas de competitividade.

A internacionalização surge assim como um benefício para as empresas aumentando a sua eficácia e eficiência, como afirmamos autores Cavusgil et al (2008), que preconizam a internacionalização como o meio para maximizar a eficiência das operações de uma empresa.

### 2.3.A importância do Empreendedorismo, da Inovação e da Internacionalização para as PME em Portugal

O tecido empresarial português é composto principalmente por Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo dados do [www.ine.pt](http://www.ine.pt) (2016) e da [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt) (2016), em 2013, 99,9% das organizações portuguesas eram consideradas Micro, Pequenas ou Médias sendo o percentual das Microempresas existentes de 96,2%, conforme podemos verificar na Tabela 2.

Anos	PME			
	Total	Micros	Pequenas	Médias
2004	99,9	95,4	3,9	0,6
2005	99,9	95,5	3,8	0,6
2006	99,9	95,5	3,9	0,6
2007	99,9	95,6	3,8	0,5
2008	99,9	95,7	3,7	0,5
2009	99,9	95,8	3,6	0,5
2010	± 99,9	± 95,7	± 3,7	± 0,5
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96,0	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5

Fontes/Entidades: INE, PORDATA

Tabela 2 - Proporção de Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal

Para entender o conceito de Pequena e Média Empresa (PME) segue-se a Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de Maio de 2003, que caracteriza uma PME de acordo com os seus efetivos, o volume de negócios ou o balanço total anual (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX%3A32003H0361>, , 2017). Assim, considera-se uma Média Empresa aquela que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Por sua vez, uma Pequena Empresa emprega menos de 50 pessoas, e o seu volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Por fim, uma Microempresa é aquela que emprega 10 ou menos pessoas, e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros.

Quanto às características que são inerentes a este tipo de empresas, as PME, destacam-se o facto de serem compostas por estruturas muito simples, e por terem uma fraca capacidade de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou organizacionais. Contudo, são empresas que beneficiam com a sua flexibilidade e facilidade de adaptação à mudança, ao contrário das grandes empresas. Portanto, torna-se importante encontrar meios para ultrapassar as lacunas na falta de recursos e promover o desenvolvimento e crescimento sustentável das PME, que são as empresas que compõem maioritariamente o tecido empresarial de Portugal. Perante este facto, as PME detêm um papel de extrema relevância no crescimento económico de Portugal. São diversos os fatores que contribuem para a importância das PME no tecido empresarial português, nomeadamente, pela flexibilidade, por serem uma fonte de inovação, pela criação de emprego, e por estimularem a concorrência. Perante este cenário torna-se importante promover o empreendedorismo, a inovação e a internacionalização nestas empresas, por forma a possibilitar o seu crescimento sustentável e, consequentemente, a continuação da recuperação económica do país. Segundo Neto (2015) o empreendedorismo e a criação de novos negócios são considerados atualmente um importante motor de crescimento. O mesmo autor defende que Portugal apresenta uma economia orientada para a inovação. As PME conseguem ser mais inovadoras pois são utilizadoras ávidas de nova informação e tecnologias de comunicação, para além disso, adaptam-se e respondem mais rapidamente quando é necessário implementar novas ideias e tecnologias ou ir de

encontro às novas necessidades do cliente. Assim, é através do Empreendedorismo, da Inovação, e da Internacionalização, que as PME conseguem aumentar a sua competitividade e obter vantagem competitiva nos mercados. Segundo Porter (1990) a eficácia e a estratégia são consideradas fundamentais para atingir um desempenho superior. As empresas que visam obter este desempenho superior e consolidar a sua posição face à concorrência devem então adotar uma estratégia que vá de encontro a um aumento da sua competitividade. Para que tal suceda torna-se fundamental o desenvolvimento de novas ideias e produtos, que permitam que a organização se diferencie no mercado nacional e internacional. É neste contexto que o empreendedorismo e a inovação surgem como fatores de competitividade. Com a globalização das economias há uma maior intensidade de competitividade entre empresas, e as PME Portuguesas devem investir no empreendedorismo, na inovação e no *know-how* para se destacarem e sobreviverem no mercado. Schumpeter (1984) defende que a postura empreendedora da empresa lhe permitirá adaptar ou até modificar o ambiente em que se insere, que definirá a sua capacidade de aproveitar as novas oportunidades que o mercado oferece, e aproveitar os recursos existentes ou desenvolver os recursos de que necessita. Monteiro et al (2013) consideram que a capacidade de uma empresa se refere à aptidão que esta demonstra ter em realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando os recursos organizacionais, a fim de alcançar um resultado específico. Ao desenvolver os recursos que necessitam, colmatando as suas lacunas estruturais, organizacionais e de recursos humanos, as PME em Portugal aumentarão a sua capacitação empresarial, o seu potencial de internacionalização, o que influenciará a sua *performance* e competitividade, e ao mesmo tempo, promoverá o crescimento da economia portuguesa.

No que diz respeito à Internacionalização das PME, este processo surge na procura de oportunidades de negócio em mercados internacionais e, apesar destas empresas serem mais afetadas pelas incertezas e riscos associados à internacionalização, pela sua dimensão e capacidade financeira mais reduzida, não deixam de ser uma das principais participantes na implementação de negócios internacionais. As PME Portuguesas internacionalizam-se principalmente através da exportação e da atuação em nichos de mercado. De acordo com Henriques (2014) as empresas portuguesas indicaram como principais estratégias para internacionalização a

exportação para o cliente final, exportação via agentes ou distribuidores, importação e investimento direto. Segundo o Guia do Exportador da AICEP (2017), as empresas portuguesas vendem para o exterior como consequência do crescimento e resposta a pedidos de operadores externos, mais do que em virtude de uma estratégia/opção de internacionalização, talvez devido aos obstáculos sentidos por estas empresas. Ainda segundo Henriques (2014) “os principais obstáculos encontrados pelas empresas durante o processo de internacionalização, estão as barreiras encontradas em determinados países de destino, a falta de apoio ou incentivos governamentais para a internacionalização das empresas, o desconhecimento dos mercados internacionais e ainda as dificuldades associadas a mobilização de recursos financeiros.” (Henriques, 2014). No entanto, de acordo com Castanheira (2014) Portugal em 2013 registou nas Exportações de Bens e Serviços um crescimento de 5,7%, sendo o saldo da balança comercial positivo, ao contrário da tendência negativa que se vinha a verificar na última década. “Nos mercados de destino preferidos pelas empresas portuguesas, encontramos a União Europeia (exceto Espanha), o Brasil, Angola e outros PALOP.” (Henriques, 2014).

Com o intuito de auxiliar as empresas portuguesas a incrementar a sua competitividade no mercado nacional e internacional, a potenciar as exportações e a ultrapassar os obstáculos encontrados pelas PME tanto a nível de recursos como de apoio e financiamento, têm sido criadas várias iniciativas como o desenvolvimento de alternativas de financiamento, os incentivos à internacionalização e aos investimentos em tecnologia, o estabelecimento de parcerias, entre outros. É de notar que dos fatores que contribuem para o crescimento das PME são o acesso a capital, o acesso a mercados, e a Programas Governamentais de Apoio, como o Programa COMPETE 2020, inserido no Programa Portugal 2020.

#### 2.4.Os Sistemas de Incentivos ao Empreendedorismo, à Inovação e à Internacionalização em Portugal – O Programa PT2020

Desde a entrada de Portugal na União Europeia que o país tem sido integrado na Política Regional da União Europeia e tem sido beneficiado com o recebimento de

verbas dos diversos quadros de apoios comunitários, que disponibilizam Sistemas de Incentivos direcionados para as empresas e Administração Pública.

Atualmente, o Programa Portugal2020 (2014-2020) é o quadro comunitário que se encontra a decorrer em Portugal. Este programa surge através de um Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia, através do qual Portugal irá receber um total 25 mil milhões de euros até 2020, com o objetivo de estimular o crescimento e a criação de Emprego no país, com base em princípios alinhados com a Estratégia Europa 2020, estratégia que assenta no Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt), 2017).

O Portugal2020 (PT2020) reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt), 2017). Os FEEI são instrumentos financeiros da política regional da União Europeia (UE) que têm como objetivo reduzir as assimetrias existentes entre os diversos países e regiões, contribuindo assim para atingir a meta de coesão económica, social e territorial subjacente ao processo de integração europeia. Os fundos são instrumentos de cofinanciamento, podendo cada Estado-membro se candidatar para apoiar o desenvolvimento nacional ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt), 2017).

OS FEEI abrangem cinco Fundos: os três Fundos da Política de Coesão (Fundo Social Europeu, Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e Fundo de Coesão), o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e o Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt), 2017). O Fundo Social Europeu (FSE) visa melhorar as oportunidades de emprego, reforçar a inclusão social, combater a pobreza, promover a educação, as competências e a aprendizagem ao longo da vida e apoiar políticas de integração ativas, abrangentes e sustentáveis, contribuindo assim para a coesão económica, social e territorial ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt), 2017). O Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) pretende contribuir para reduzir as diferenças entre os níveis de desenvolvimento das regiões, atribuindo especial atenção às zonas com desvantagens graves e permanentes em termos naturais ou demográficos. O Fundo de Coesão (FC) destina-se a apoiar as ações no domínio do ambiente, no que diz respeito à eficiência energética e à energia renovável e, no domínio dos transportes, que não fazem parte das redes transeuropeias, os transportes ferroviários, pelas vias navegáveis interiores e marítimos, os sistemas de transporte intermodais e sua interoperabilidade,



a gestão do tráfego rodoviário, marítimo e aéreo, o transporte urbano limpo e os transportes públicos (www.portugal2020.pt, 2017). O Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) pretende a promoção do desenvolvimento rural sustentável em toda a União, em complementaridade com os outros instrumentos da política agrícola comum, a política de coesão e a política comum das pescas. O Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas (FEAMP) que visa contribuir para os objetivos do crescimento, criação de emprego e sustentabilidade da política comum das pescas (PCP) e apoiar a execução da política marítima integrada (PMI) da União Europeia (www.portugal2020.pt, 2017).

As políticas nas quais assentam o Portugal 2020 têm como objetivos principais o estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis; o Incremento das exportações; a transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo; o cumprimento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos; a redução dos níveis de abandono escolar precoce; a integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social; a promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos; o reforço da coesão territorial, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade assim como a racionalização, modernização e capacitação da Administração Pública (www.portugal2020.pt, 2017).

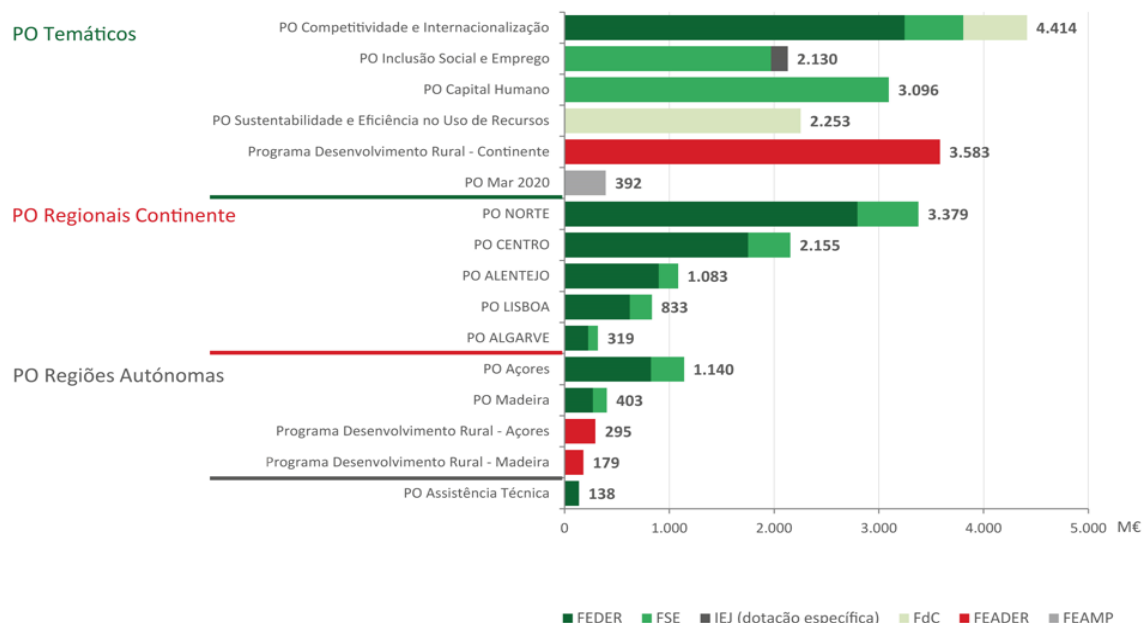
A implementação do Portugal 2020 organiza-se em quatro domínios temáticos, nomeadamente, a Competitividade e Internacionalização, a Inclusão Social e Emprego, o Capital Humano e a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (www.portugal2020.pt, 2017). O Programa considera também os domínios transversais relativos à reforma da Administração Pública e à territorialização das intervenções. Importa ainda referir que o Portugal 2020 é implementado através de 16 Programas Operacionais (PO) a que acrescem os Programas de Cooperação Territorial nos quais Portugal participará a par com outros Estados membros (www.portugal2020.pt, 2017):

➤ Programas Operacionais Temáticos no Continente

(Programa Operacional Competitividade e Internacionalização; Programa Operacional Inclusão Social e Emprego; Programa Operacional Capital Humano e Programas Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos)

- Programas Operacionais Regionais no Continente  
(Programa Operacional Regional do Norte; Programa Operacional Regional do Centro; Programa Operacional Regional de Lisboa; Programa Operacional Regional do Alentejo e Programa Operacional Regional do Algarve)
- Programas Operacionais Regionais nas Regiões Autónomas  
(Programa Operacional da Região Autónoma dos Açores e Programa Operacional da Região Autónoma da Madeira)
- Programas de Desenvolvimento Rural  
(Programa de Desenvolvimento Rural do Continente; Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores; Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma da Madeira)
- Programa para o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP)  
(Programa Operacional Mar 2020)

No Ilustração 1 encontram-se discriminados os Programas e respetivas dotações Orçamentais:



**Ilustração 1 - Programas Operacionais e respetivas Dotações Orçamentais**  
Fonte: Portugal 2020 ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt))

No que diz respeito à submissão de candidaturas ao PT2020, estas são apresentadas através de um procedimento concursal, podendo ser realizadas a título individual, em projetos conjuntos, em parceria ou em co promoção, sendo os Avisos de Abertura de Candidaturas (AAC) disponibilizados no Portal Portugal 2020 ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt), 2017). É através do Balcão 2020, uma área do Portal Portugal 2020, mediante o preenchimento do(s) devido(s) formulário(s) eletrónico(s), que se procede à submissão da candidatura. As candidaturas são analisadas e selecionadas pelas Autoridades de Gestão dos respetivos Programas Operacionais, ou pelas entidades com competência para o efeito. A decisão fundamentada sobre as candidaturas é proferida pela autoridade de gestão, no prazo de 60 dias úteis, a contar da data limite para a respetiva apresentação. O prazo fixado não se aplica aos projetos referidos no artigo 18.º do Decreto-Lei nº 159/2014 de 27 de outubro, nem aos projetos do regime contratual de investimento. O prazo suspende-se quando sejam solicitados ao candidato esclarecimentos, informações ou documentos, ou quando sejam solicitados pareceres a peritos externos independentes dos órgãos de governação. A decisão é notificada ao beneficiário pela autoridade de gestão, no prazo de cinco dias úteis, a contar da data da sua emissão ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt), 2017).

#### 2.4.1. Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020)

Dos quatro Programas Operacionais Temáticos no Continente é o Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) que visa o estímulo à competitividade e à internacionalização das empresas portuguesas, garantindo a sustentação das vantagens competitivas. A sua missão passa por orientar a economia portuguesa para a criação e agregação de valor a produtos e serviços inovadores por forma a criar vantagens competitivas sustentadas ([www.poci-competite2020.pt](http://www.poci-competite2020.pt), 2017). O COMPETE 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização apresenta como objetivos ([www.poci-competite2020.pt](http://www.poci-competite2020.pt), 2017):

- Aumentar a intensidade de tecnologia e conhecimento dos vários setores e do conjunto da economia;

- Aumentar o peso de atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e a orientação exportadora das empresas portuguesas;
- Capacitar as PME para o prosseguimento de estratégias de negócio mais avançadas;
- Melhorar as condições de transporte e mercadorias entre Portugal e o exterior, com repercussão na redução dos custos e tempos de operação para as empresas;
- Melhorar a capacitação, a eficiência e a integração dos serviços públicos, reduzindo custos de contexto.

De forma a possibilitar a concretização destes objetivos, foram definidos 6 Eixos prioritários ([www.poci-competite2020.pt](http://www.poci-competite2020.pt), 2017):

- **Eixo I** - Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação;
- **Eixo II** - Reforço da competitividade das PME incluindo a redução de custos públicos de contexto;
- **Eixo III** - Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores;
- **Eixo IV** - Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas;
- **Eixo V** - Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública;
- **Eixo VI** - Assistência Técnica.

Assim, no âmbito do COMPETE 2020 importa referir que as PME conseguem usufruir de incentivos para o investimento empresarial com foco no empreendedorismo, no aumento da sua capacitação e em estratégias de internacionalização, com apoios à produção e difusão de conhecimento científico e tecnológico; apoios à formação empresarial visando qualificar os recursos humanos das empresas para a inovação e internacionalização; Investimentos em infraestruturas de transporte bem como à modernização administrativa ([www.poci-competite2020.pt](http://www.poci-competite2020.pt), 2017).

O Sistema de Incentivos (SI) ao Empreendedorismo Qualificado e Criativo no âmbito do programa COMPETE 2020 visa concretizar a estratégia definida para o empreendedorismo em Portugal, incentivando a promoção do espírito empresarial, facilitando o apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, concedendo apoios financeiros a projetos com vista à capacitação dos empreendedores e à estruturação dos negócios, que permitam a criação de empresas que respondam ao desafio da internacionalização competitiva da economia portuguesa (2020, Aviso de Abertura de Candidaturas - SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo, 2016)

Os beneficiários deste SI são empresas PME de qualquer natureza e qualquer forma jurídica, criadas há menos de dois anos, e com grande potencial de crescimento. O objetivo do SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo passa por estimular as empresas a apresentarem um leque de produtos e serviços intensivos em tecnologia e conhecimento, com alto valor acrescentado, com caráter transacionável, diminuindo os constrangimentos para a competitividade e crescimento das PME em Portugal (2020, Aviso de Abertura de Candidaturas - SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo, 2016). Este sistema de incentivo tem uma taxa base de financiamento de 30%, e uma taxa máxima de financiamento de 75% das despesas consideradas elegíveis, podendo o beneficiário apresentar investimentos relacionados com a aquisição de máquinas e equipamentos; equipamentos informáticos, incluindo softwares necessários ao seu funcionamento; transferência de tecnologia, através da aquisição de direitos de patentes, licenças, *saber-fazer* ou conhecimentos técnicos não protegidos por patente, e software standard ou desenvolvido especificamente para um fim (2020, Aviso de Abertura de Candidaturas - SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo, 2016). Os projetos que se insiram no setor do Turismo podem incluir investimentos relacionados com a construção, reconstrução ou remodelação de edifícios, e a aquisição de material circulante. Podem ainda ser incluídas outras despesas de investimento como a intervenção de técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas, estudos, auditorias, planos de marketing e projetos de engenharia associados ao projeto de

investimento (2020, Aviso de Abertura de Candidaturas - SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo, 2016).

As candidaturas realizadas pelas PME ao SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo são avaliadas pelo organismo público IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, mas as que se enquadram no setor do Turismo são avaliados pelo organismo Turismo de Portugal, I.P.

#### 2.4.1.2. Sistema de Incentivos à Internacionalização das PME

O Sistema de Incentivos à Internacionalização das PME, à semelhança do SI de Empreendedorismo, é um sistema de incentivos que se enquadra no Programa COMPETE 2020 tendo como objetivo a promoção da competitividade das PME por via da internacionalização e da inovação, contribuindo para o seu potencial exportador. Desta forma, pretende-se incentivar a exportação de produtos com alta intensidade tecnológica, a inserção nas cadeias de valor internacionais, fatores importantes para a criação de emprego e riqueza (2020, Aviso de Abertura de Candidaturas - SI Internacionalização das PME, 2016).

Os beneficiários do SI Internacionalização das PME são empresas PME de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica. Os apoios concedidos através deste SI são um incentivo não reembolsável, sendo aplicada uma taxa de 45% de apoio sobre as despesas do projeto de investimento que são consideradas elegíveis. Estas despesas podem ser relacionadas com o conhecimento de mercados externos; a presença na web, através da economia digital; o desenvolvimento e promoção internacional de marcas; a prospeção e presença em mercados internacionais; o marketing internacional; a introdução de novo método de organização nas práticas comerciais ou nas relações externas bem como as certificações específicas para os mercados externos (2020, Aviso de Abertura de Candidaturas - SI Internacionalização das PME, 2016).

As candidaturas realizadas pelas PME ao SI Internacionalização das PME são avaliadas pelo organismo AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE.

## Capítulo 3 – Entidade de Acolhimento

Considerando que este estudo será realizado no âmbito de um estágio curricular do Mestrado em Ciências Empresariais (Ramo Gestão de PME), numa empresa de consultoria, torna-se relevante a caracterização da mesma visando um melhor enquadramento das atividades desenvolvidas. Assim, neste capítulo é realizada uma apresentação da entidade de acolhimento, a Globalseven – *Business Consulting*, e caracterizado o Departamento de Projetos, área de atividade da empresa onde foi realizado o estágio curricular.

### 3.1. Apresentação da Empresa

A *Globalseven- Business Consulting* (Globalseven) é uma empresa portuguesa constituída a 13 de dezembro de 2013, pelo sócio-gerente Dr. Joaquim Neves e pelo Dr. Alexandre Jaleco, como Sociedade por Quotas. A empresa encontra-se localizada na Av. Bento Gonçalves nº2, em Setúbal, uma localização estratégica e privilegiada por ser muito próxima do centro da cidade.



Ilustração 2 - Logótipo Globalseven-Business Consulting  
Fonte: Globalseven-Business Consulting

A Globalseven é uma Consultora de Gestão, Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia, que privilegia uma atividade de dinamização empresarial, centrada no apoio à inovação, introdução de novas tecnologias e internacionalização, apresentando aos seus clientes uma análise dos problemas mais diversos, nomeadamente tecnológicos, energéticos e de expansão internacional ([www.globalseven.pt](http://www.globalseven.pt), 2017). Ao apoiar os empreendedores a obter resultados sustentáveis, reforça a competitividade das PME, impulsiona o empreendedorismo nacional e promove o desenvolvimento socioeconómico dos mercados onde atua ([www.globalseven.pt](http://www.globalseven.pt), 2017).

Apesar de ser uma empresa fundada recentemente, no ano de 2013, é composta por uma equipa multidisciplinar com vasta experiência académica e empresarial no âmbito da consultoria em empreendedorismo e gestão de PME, um capital humano qualificado com o objetivo de contribuir ativamente para impulsionar a sustentabilidade e competitividade das suas empresas clientes permitindo alcançar objetivos empresariais imprescindíveis à manutenção de níveis de competitividade e produtividade adequados ao aumento da concorrência emergente dos diferentes mercados (Globalseven, 2016).

A empresa dirige, assim, a sua capacidade de intervenção nos domínios da consultoria especializada em organização e gestão, estudos e projetos de investimento, realizando uma intervenção decisiva através de um conjunto de trabalhos qualificados que vão desde a conceção e implementação de soluções até à supervisão e coordenação de projetos, estudos e diagnósticos diversos, bem como o apoio à realização de candidaturas a sistemas de incentivos de programas nacionais e europeus, no âmbito do aumento da competitividade das PME nacionais (Globalseven, 2016).

#### 3.1.1. Missão

A Globalseven é uma empresa que se destaca pelo “apoio que presta às PME e futuros empreendedores a obter resultados sustentáveis por forma a reforçar a competitividade das PME e a impulsionar o empreendedorismo nacional, promovendo o desenvolvimento socioeconómico dos mercados de atuação” (Globalseven, 2016).

#### 3.1.2. Visão

A Visão da Globalseven passa por “ser reconhecida como empresa de referência nas áreas de consultoria em estratégia, inovação, empreendedorismo e internacionalização empresariais” (Globalseven, 2016).

#### 3.1.3. Valores e Compromisso

A Globalseven desempenha a sua atividade seguindo “um conjunto de modelos de comportamento orientadores da sua ação”, nomeadamente:



- ✓ Inovação
- ✓ Criatividade
- ✓ Ética
- ✓ Simplicidade
- ✓ Atitude de Excelência
- ✓ Valorização das Pessoas
- ✓ Compromisso com Resultados
- ✓ Responsabilidade Social

No desempenho da sua atividade, a Globalseven assume como o seu compromisso a implementação de serviços de excelência visando o impulsionamento do Empreendedorismo e a Inovação em Portugal, criando valor nas PME através da obtenção de resultados sustentáveis e do reforço da sua competitividade (www.globalseven.pt, 2017).

#### 3.1.4. Serviços

A Globalseven (2016) presta serviços no âmbito do Portugal 2020, que se trata do acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

A Globalseven (2016) direciona a sua atenção para a ajuda às empresas na obtenção de financiamento e/ou desenvolvimento empresarial, através de sistemas de incentivos para PME e Empreendedores.



Ilustração 3 - Logótipo Portugal2020

Fonte: Portugal 2020

A empresa trabalha, sobretudo, com três principais sistemas:

Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização: tem como objetivo a promoção da competitividade das PME através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global. Apoio o investimento em fatores dinâmicos da competitividade (propriedade industrial,

criação de marcas, criação ou reforço de capacidades laboratoriais, organização e gestão e TIC, qualidade, ambiente, inovação, economia digital, etc.).

Sistema de Incentivos à Inovação: tem como objetivo promover a inovação no tecido empresarial, pela via da produção de novos bens, serviços e processos que suportem a sua progressão na cadeia de valor e o reforço da sua orientação para os mercados internacionais, bem como pela introdução de melhorias tecnológicas, criação de unidades de produção e estímulo ao empreendedorismo qualificado e ao investimento estruturante em novas áreas com potencial crescimento.

Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico: projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) e de demonstração tecnológica, liderados por PME, ESCT e/ou Associações Empresariais, que envolvam atividades de investigação industrial e/ou de desenvolvimento experimental, conducentes à criação de novos produtos, processos ou sistemas ou à introdução de melhorias significativas em produtos, processos ou sistemas existentes.

#### 3.1.4.1. Outros Serviços

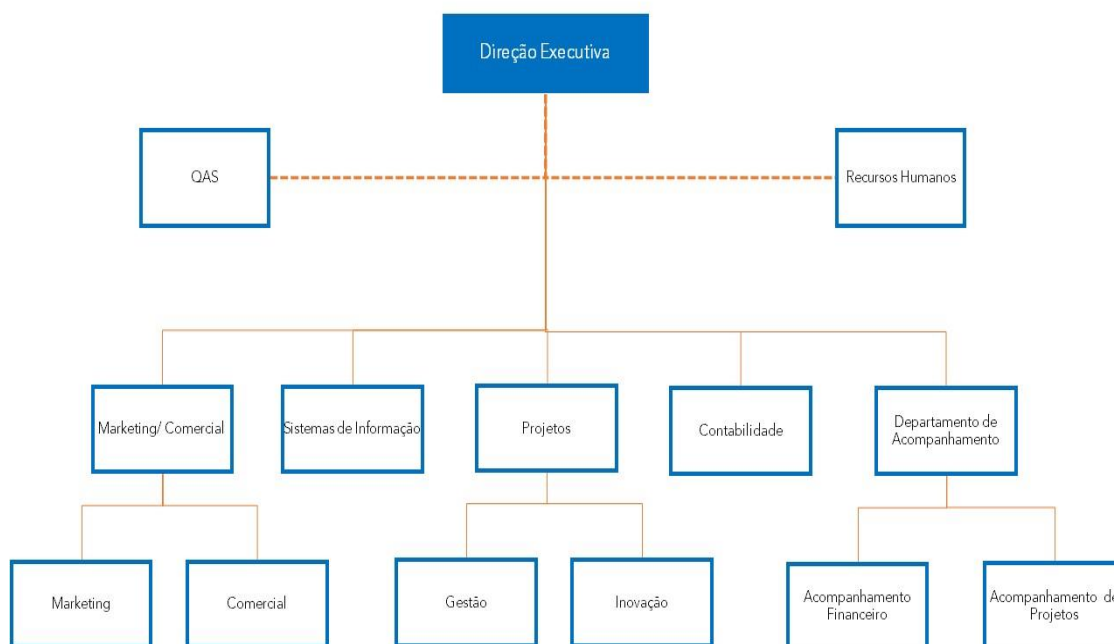
SIFIDE (Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial): Crédito fiscal (dedução à coleta), decorrente das atividades de investigação e desenvolvimento realizadas por empresas em território nacional, respeitantes ao exercício fiscal anterior ao ano da candidatura. Projetos entregue até final de julho do ano seguinte ao exercício.

PME Crescimento 2015: Financiamento bancário em regime bonificado e com garantia mútua para empresas já constituídas e destinado a apoiar a expansão de atividades e/ou o reforço de tesouraria.

Comércio Investe: Sistema de incentivos ao investimento nas empresas em inovação de processo, organizacional e de marketing, do sector do comércio. A medida privilegia projetos que promovam a criação de fatores de diferenciação claros que possibilitem melhorar os níveis qualitativos da oferta comercial do comércio de proximidade.

### 3.1.5. Estrutura Organizacional

A Globalseven apresenta uma estrutura simples, tendo como organograma da empresa, o apresentado na Ilustração 4:



**Ilustração 4 - Organograma Globalseven - Business Consulting**  
**Fonte: Globalseven - Business Consulting**

Atualmente a empresa conta com 30 colaboradores (administração incluída) distribuídos e organizados por departamentos. Alguns departamentos têm Diretores de Departamento, contudo, as decisões finais são aprovadas ou tomadas pela administração.

As atividades desenvolvidas foram realizadas no departamento de Projetos, sob a orientação do Dr. Alexandre Jaleco, sócio que assume a Direção de Projetos, que conta com uma experiência profissional de mais de 20 anos na área da Consultoria, com a coorientação de um Consultor de Gestão sênior.

#### 3.1.5.1. Caracterização do Departamento de Projetos

O Departamento de Projetos, composto atualmente por 7 colaboradores, desempenha um papel crucial nos serviços disponibilizados pela Globalseven aos seus clientes. A responsabilidade deste Departamento passa pelo planeamento e gestão dos Projetos na área de Gestão Empresarial, incidindo sobre a realização de Diagnósticos e Estudos Estratégicos, Planeamento de Ações Estratégicas, Planos de Investimentos para concretização dessas ações visando a modernização e dinamização dos fatores dinâmicos de competitividade e internacionalização. Adicionalmente, são também realizadas candidaturas a sistemas de incentivos, sendo função do Departamento o acompanhamento de todo o processo até à decisão do organismo gestor.

#### 3.1.5.2. A Função do Consultor de Gestão e Inovação

A Globalseven exige aos seus funcionários a execução com Qualidade das funções atribuídas, mantendo um espírito de equipa e foco no cliente, no sentido de alcançar os objetivos da organização. Inserido no Departamento de Gestão / Projetos, o Consultor de Gestão e Inovação, para além de ter um perfil analítico com orientação para objetivos, desempenha um conjunto de tarefas inerentes à sua função, nomeadamente, o planeamento, a execução e o controlo de projetos de investimento; o acompanhamento ao cliente; a descrição, supervisão e execução das estratégias e políticas de negócio de clientes em todas as áreas correlatas ao Projeto de Investimento; estudos de viabilidade económico-financeira; preenchimento e submissão de candidaturas a Sistemas de Incentivos, mais especificamente candidaturas no âmbito do Programa Portugal 2020 (Globalseven, 2016) .

## Capítulo 4 – Descrição das Atividades

O presente capítulo tem como objetivo a descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular para conclusão do 2º ciclo de estudos, o Mestrado em Ciências Empresariais, Ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas.

A concretização do estágio assume uma grande relevância ao permitir ao estudante a integração no mercado de trabalho, colocando em prática atividades em contexto empresarial aplicando os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do ciclo do ciclo de estudos, complementando todo o processo de aprendizagem.

As atividades desenvolvidas durante o estágio foram realizadas de acordo com um Plano de Estágio, elaborado pela entidade de Acolhimento e com a validação dos devidos intervenientes na Escola Superior de Ciências Empresariais, que assume uma grande importância ao definir requisitos e objetivos a atingir na prossecução do trabalho a desenvolver ao longo deste período. Estas atividades, desenvolvidas no Departamento de Projetos, na área de Gestão, da empresa de Consultoria Globalseven – *Business Consulting*, incidiram no planeamento, execução e gestão de Projetos de Micro, Pequenas e Médias Empresas visando a candidatura dessas empresas a Sistemas de Incentivos no âmbito do PT2020, mais precisamente do programa COMPETE 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, aos Sistemas de Incentivos Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME.

No decorrer do estágio foram elaborados e geridos diversos projetos de PME com atuação em vários setores de atividade, com foco na indústria, nas tecnologias de informação e comunicação, na engenharia, e no turismo, tendo sido atribuída à estagiária a participação num total de dezasseis Projetos de PME, com a elaboração e preparação de um total de vinte e quatro candidaturas aos SI do Programa POCI - COMPETE 2020, com a colaboração do Diretor de Projetos, do coordenador de estágio e da restante equipa de projetos.

### 4.1.O Projeto Hostel APPB

A descrição das atividades realizadas no decorrer do estágio será realizada tendo por base o planeamento e elaboração da candidatura do projeto da empresa APPB,

empresa que atua no setor do Turismo, ao SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo e ao SI Internacionalização das PME. Este planeamento e elaboração foi realizado pela estagiária, tendo os documentos que serviram de base para esta descrição sido elaborados pela mesma, com a supervisão do orientador e coorientador de estágio.

#### 4.1.1. Apresentação da empresa APPB – a Origem do Projeto

A empresa APPB é uma microempresa, uma Sociedade por Quotas constituída em agosto de 2016, composta pelo sócio Paulo Bernardo e João Bernardo, com um Capital Social de 5.000,00€, distribuído equitativamente, assumindo, no entanto, João Bernardo a função de sócio-gerente. Os sócios da APPB, também designados de Promotores do projeto, verificaram a necessidade de colmatação de falhas no alojamento na zona onde se encontra sediada a APPB, na zona Oeste e pertencente à Região Centro de Portugal, que detém um grande potencial turístico, dando assim origem ao surgimento do presente projeto de Empreendedorismo e de Internacionalização Empresarial.

Sendo a zona Oeste um ponto de referência no Turismo em Portugal, pelo seu património cultural e natural bem como pela sua localização perto da costa atlântica e existência de zonas privilegiadas para a prática de desportos náuticos, a diversidade de ofertas reflete o potencial desta localidade que conduziu a um crescimento exponencial das atividades turísticas locais. Neste contexto, após uma pesquisa das necessidades e oportunidades do mercado, os sócios da APPB, aliando o seu conhecimento pessoal à sua experiência profissional consideraram relevante, assim como uma oportunidade de negócio, a abertura de um alojamento, o primeiro Hostel na localidade. Este Hostel, que estará inserido no setor do turismo sustentável, pois pretenderá sensibilizar para melhores práticas de preservação ambiental do património local, terá como objetivo colmatar as necessidades locais de oferta de alojamento.

A APPB pretende destacar-se pela diferenciação dos serviços: alojamento a preços atrativos para turistas nacionais e internacionais, mais especificamente famílias, grupos de amigos, estudantes em Programa Erasmus e empresas, assim como residentes locais, que pretendam, para além de praticar desportos náuticos e frequentar aulas de surf, usufruir dos espaços naturais para realizar caminhadas e outras atividades,

assim como conhecer o património histórico-cultural tão rico nesta região, e cuja excelente localização do Hostel no centro histórico da cidade potencia a sua valorização. Para além destes serviços, os sócios pretendem desenvolver como atividades complementares uma área de Mercearia Biológica e Regional, e um Bar no *rooftop*, aumentando desta forma o leque de serviços disponibilizados, assim como o público-alvo, que deixam de ser apenas os turistas para também ir de encontro às necessidades do público local, promovendo desta forma o intercâmbio cultural entre viajantes e locais.

A APPB defende que a sua Visão é ser uma referência nacional e internacional na modalidade de alojamento local sustentável e que a sua Missão consiste em ser um espaço que promova o intercâmbio cultural entre turistas nacionais e internacionais defendendo a inovação e criatividade dos seus serviços de oferta turística, pretendendo atingir a excelência e eficácia dos mesmos.

Todos os princípios de atuação da empresa assentam num conjunto de princípios de conduta que se baseiam nos seguintes valores:

- ✓ Satisfação do Cliente: O sucesso da empresa passa pela satisfação do cliente, sendo a prioridade da APPB cumprir com as suas expetativas.

- ✓ Qualidade: A qualidade e a melhoria contínua são um dos seus objetivos principais de forma a atingir a excelência dos seus serviços.

- ✓ Inovação: A criatividade, a inovação e a tecnologia com base em soluções sustentáveis que permitam a sua evolução empresarial.

- ✓ Ética Profissional: A empresa zela pela ética, respeitando os valores e códigos que os definem, tais como honestidade, integridade, honra e justiça enquanto empresa e enquanto pessoas.

- ✓ Sustentabilidade ambiental, social e económica: O desenvolvimento de atividades em harmonia com o meio ambiente promovendo também o desenvolvimento económico e a responsabilidade social.

#### 4.1.2. Elaboração do Projeto para Candidatura ao Compete 2020 – SI Empreendedorismo Qualificado e Internacionalização das PME

Após a elaboração e envio da Proposta de Serviços pelo Departamento Comercial da Globalseven, e a respetiva Adjudicação do serviço pela empresa cliente, neste caso a APPB, o projeto é atribuído pelo Diretor de Projetos a um Consultor de Gestão que será o Consultor responsável pelo seu planeamento, elaboração e respetiva submissão de Candidatura aos Sistemas de Incentivos. O Projeto da APPB foi atribuído à estagiária, sendo a responsável pela elaboração de todas as suas fases, sob a orientação do Diretor de Projetos e coorientação de um Consultor de Gestão Sénior.

#### 4.1.2.1. A 1ª Etapa – Kick Off do Projeto

Com a atribuição do Projeto ao Consultor dá-se início ao mesmo, sendo a primeira etapa da sua preparação designada de *Kick Off* do Projeto. O *Kick Off* do Projeto ocorre com a marcação de uma primeira Reunião, denominada de Reunião de *Kick Off*, presencial ou via *Skype*, uma alternativa bastante utilizada pela empresa de acolhimento sempre que não é possível a presença de algum dos intervenientes no projeto. Na reunião de *Kick Off* da APPB marcam presença o Diretor de Projetos, o Consultor responsável pelo Projeto e os Promotores. O objetivo da reunião passa pela apresentação do Consultor Responsável, pela apresentação das fases de elaboração e preparação da Candidatura do Projeto aos SI, e pela apresentação da ideia do Projeto que irá ser desenvolvido. Após a reunião de *Kick Off* procede-se ao envio do e-mail de *Kick Off*, conforme Anexo I – E-mail de *Kick Off*, composto por diversas questões relacionadas com a empresa, com a inovação do produto/ serviço, com os mercados, com a estratégia de internacionalização, com os investimentos a realizar, e que auxiliam na preparação da candidatura.

Sendo frequente o envio e troca de informação entre o Promotor do Projeto e o Consultor, é criada, pelo Consultor, uma Pasta numa Drive que é partilhada com todos os intervenientes no Projeto, pasta onde se encontram organizados por pastas todos os documentos referentes ao Projeto da APPB. A informação assume uma grande relevância no processo de elaboração do projeto. À medida que a informação é disponibilizada, procede-se à análise e triagem da mesma, bem como à pesquisa de mais informação, com foco nos pontos de informação solicitados no formulário da Candidatura na Plataforma online do Balcão 2020.



#### 4.1.2.2. A 2ª Etapa – O Plano de Investimentos

Após o envio do e-mail de *Kick Off* e a criação da Pasta de Projeto da APPB na Drive, realiza-se o planeamento dos investimentos a executar em projeto. O Plano de Investimentos é realizado numa ferramenta disponibilizada pela Globalseven, uma ferramenta baseada numa folha de cálculo. Esta folha de cálculo é o recurso disponibilizado para a realização do Estudo de Viabilidade Económico-Financeira dos Projetos, que é uma das etapas da preparação da candidatura da APPB, onde são realizadas todas as previsões necessárias para calcular a viabilidade do negócio. Nesta folha de cálculo consta um separador, denominado de “Investimentos do Projeto”, onde são planeados os investimentos a realizar durante os meses em que é executado o projeto, no caso da APPB, 24 meses. Neste plano constam os nomes dos investimentos, o valor do investimento e a data em que irá ser efetuado.

Assim, procede-se ao preenchimento do primeiro Plano de Investimentos do Projeto de Empreendedorismo e Internacionalização, sendo sugeridos à APPB um conjunto de investimentos a realizar de acordo com os serviços prestados pela empresa e os seus objetivos estratégicos. No que diz respeito ao Empreendedorismo, os investimentos a realizar baseiam-se em investimentos que visam capacitar a APPB de meios produtivos para prestar os seus serviços de Alojamento Local, como o mobiliário e utensílios; equipamentos Informáticos e softwares; material circulante para as atividades de animação turística a desenvolver, bem como para o transporte de clientes sempre que necessário; em estudos de Marketing; em Projetos de Engenharia de Especialidades, bem como investimentos relacionados com a recuperação do edifício adquirido na zona histórica da localidade. Em relação aos Investimentos a realizar para colocar em curso a estratégia de internacionalização da APPB, constam investimentos em Marketing Digital e Marketing Internacional; em Visitas de Prospeção e Promoção da APPB; em Criação e Registo da Marca; em novos métodos de Organização nas práticas comerciais ou nas relações externas; na contratação de um recurso humano, com a função de Comercial Internacional para o auxílio na implementação da estratégia de internacionalização da APPB; em Formação Profissional em Técnicas de Gestão de Turismo Internacional, e em certificações específicas para os mercados externos, mais

especificamente a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, com a implementação da norma ISO 9001.

Concluída a elaboração do primeiro Plano de Investimentos da APPB, o mesmo é disponibilizado na Drive, na Pasta do Projeto, bem como enviado por e-mail para a APPB, para sua análise e validação, com a eliminação de alguns investimentos que a empresa pode não pretender, ou com a introdução de novos investimentos que a APPB considere relevantes para o projeto. São partilhadas várias versões *Drafts* de Planos de Investimentos até se obter a versão final, e termos um Plano de Investimentos do projeto finalizado. No Anexo II - Investimentos do Projeto da APPB por Tipo, encontram-se discriminados os investimentos da APPB resultado do Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro.

Chegada à versão final do Plano de Investimentos, procede-se à realização do Estudo de Viabilidade do Projeto.

#### 4.1.2.3. A 3ª Etapa – O Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro da APPB

O estudo de viabilidade económico-financeira é realizado na ferramenta disponibilizada pela entidade de acolhimento, uma folha de cálculo que permite realizar todas as previsões necessárias para se apurar se o projeto de investimento é viável, as suas necessidades de financiamento, bem como a performance da empresa nos próximos anos.

Para avançar com a realização deste Estudo avalia-se a Capacidade da unidade Hostel APPB que disponibiliza: i) 3 Suites, com 3 Camas, máximo de 6 Pessoas; ii) 3 Quartos Duplos com 6 Camas, máximo de 6 Pessoas; iii) 2 Quartos, com 12 Camas, máximo de 12 Pessoas; Serviços de Animação Turística e *Touring* Cultural e Patrimonial; Bar *Rooftop* com 48 lugares e mercearia.

A análise financeira é estruturada sob as quatro áreas de negócio a explorar pelo Hostel, nomeadamente, a Unidade de Alojamento, os Serviços Complementares de Animação Turística, de Bar *Rooftop* e de Mercearia. Os Pressupostos Económico-Financeiros do Projeto têm em consideração um levantamento de Informação de dados do Turismo de Portugal para a Região Centro e para Portugal. Como tal, os Pressupostos considerados foram: Taxas de Crescimento de Média Anual de Receitas Turísticas (6,2%),

calcula-se um crescimento médio de 6,2% em todos os Serviços Complementares desde o ano de 2019, o primeiro ano de pleno funcionamento do Hostel APPB; Taxas de Crescimento de Média Anual de Dormidas (3,3%), calcula-se um crescimento médio de 3,3% no *Core Business* de Hospedagem desde o ano de 2019, o primeiro ano de pleno funcionamento do Hostel APPB; Taxas de Crescimento de Média Anual de RevPar<sup>1</sup> (3,3%) e Valor RevPar Regional (19,48€). De acordo com o Valor Unitário Regional por cama, a APPB decide enquanto Estratégia de Preço atribuir um custo arredondando de 20€ ao custo de cama individual em quartos partilhados; e um custo médio de 30€ por pessoa em quarto duplo ou de Suite (50€ quarto duplo com duas camas para duas pessoas, 70€ euros quarto com cama de casal com suite); considerando uma aproximação aos valores RevPar e verificando-se concorrenciais com aos preços praticados pelos quatro concorrentes identificados na sua localização geográfica; e inferiores ao Valor RevPar Nacional de 37,80€. De acordo com a Taxa de Ocupação Regional de 32,6%, arredondada para uma Taxa de Ocupação de 30%, a APPB projeta o seu volume de vendas nos primeiros dois anos de atividade. De acordo com a Taxa de Ocupação Nacional de 48,6%, arredondada para uma Taxa de Ocupação de 50%, a APPB projeta o seu volume de vendas desde o ano de 2019 de acordo com essa Taxa de Ocupação, considerando que é objetivo da APPB alavancar a Taxa de Ocupação Regional para valores aproximados e em convergência com as Taxas de Ocupação Nacional; ainda, suportadas pelo forte crescimento que se vem sentindo no Turismo, com um crescimento acentuado nos últimos anos.

Para os restantes serviços, os três serviços complementares, a Animação Turística e Touring Cultural e Patrimonial, o Bar Rooftop e a Merceria, é considerado que das ocupações de 30% em 2017 e 2018 e ocupações de 50% em 2019, 2020, 2021 e 2022, em média, 50% dos Hóspedes gastariam um valor diário de 15€ no bar (por exemplo, num final de tarde com um consumo de uma garrafa de vinho para duas pessoas), 15€ na merceria (por exemplo, numa refeição Green e/ou num Souvenir) e 35€ numa atividade de Animação Turística e *Touring* Cultural e Patrimonial (como por exemplo, um passeio de Tuk-Tuk pela Zona História de Torres Vedras, num roteiro que incluísse o Castelo). Ainda, de referir que ao nível do volume de vendas associado à Merceria e ao Bar/Rooftop são incluídos custos com mercadorias de 30% do volume total de vendas.

<sup>1</sup> Revenue per Available Room

Cama Individual	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Portugal	10 520,00 €	21 692,24 €	34 907,64 €	37 177,44 €	39 594,83 €	42 169,40 €
Alemanha	660,00 €	1 360,92 €	2 912,51 €	3 101,89 €	3 303,59 €	3 518,40 €
França	660,00 €	1 360,92 €	2 912,51 €	3 101,89 €	3 303,59 €	3 518,40 €
Reino Unido	660,00 €	1 340,30 €	2 912,51 €	3 101,89 €	3 303,59 €	3 518,40 €
Suíça	640,00 €	1 340,30 €	2 912,51 €	3 101,89 €	3 303,59 €	3 518,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>13 140,00 €</b>	<b>27 094,68 €</b>	<b>46 557,69 €</b>	<b>49 585,01 €</b>	<b>52 809,18 €</b>	<b>56 242,99</b>

Quartos Duplos e Suites	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Portugal	15 780,00 €	32 538,36 €	52 233,90 €	55 630,31 €	59 247,56 €	63 100,01 €
Alemanha	960,00 €	2 041,38 €	4 400,66 €	4 686,80 €	4 991,55 €	5 316,12 €
França	960,00 €	2 041,38 €	4 400,66 €	4 686,80 €	4 991,55 €	5 316,12 €
Reino Unido	960,00 €	2 041,38 €	4 400,66 €	4 686,80 €	4 991,55 €	5 316,12 €
Suíça	960,00 €	1 979,52 €	4 400,66 €	4 686,80 €	4 991,55 €	5 316,12 €
<b>TOTAL</b>	<b>19 620,00 €</b>	<b>40 642,02 €</b>	<b>69 836,54 €</b>	<b>74 377,52 €</b>	<b>79 213,77 €</b>	<b>84 364,49 €</b>

Bar/Rooftop	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Portugal	7 890,00 €	16 111,38 €	25 675,32 €	27 839,80 €	30 186,75 €	32 731,56 €
Alemanha	495,00 €	1 010,79 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
França	495,00 €	1 010,79 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
Reino Unido	495,00 €	995,48 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
Suíça	480,00 €	995,48 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 855,00 €</b>	<b>20 123,91 €</b>	<b>34 244,19 €</b>	<b>37 131,04 €</b>	<b>40 261,26 €</b>	<b>43 655,37 €</b>

Mercearia	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Portugal	7 890,00 €	16 111,38 €	25 675,32 €	27 839,80 €	30 186,75 €	32 731,56 €
Alemanha	495,00 €	1 010,79 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
França	495,00 €	1 010,79 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
Reino Unido	495,00 €	995,48 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
Suíça	480,00 €	995,48 €	2 142,22 €	2 322,81 €	2 518,63 €	2 730,95 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 855,00 €</b>	<b>20 123,91 €</b>	<b>34 244,19 €</b>	<b>37 131,04 €</b>	<b>40 261,26 €</b>	<b>43 655,37 €</b>

Atividades e Eventos	2017	2018	2019	2020	2021	2022

<b>Portugal</b>	18 410,00 €	37 593,22 €	59 909,08 €	64 959,54 €	70 435,76 €	76 373,63 €
<b>Alemanha</b>	1 155,00 €	2 358,51 €	4 998,50 €	5 419,89 €	5 876,80 €	6 372,22 €
<b>França</b>	1 155,00 €	2 358,51 €	4 998,50 €	5 419,89 €	5 876,80 €	6 372,22 €
<b>Reino Unido</b>	1 155,00 €	2 322,78 €	4 998,50 €	5 419,89 €	5 876,80 €	6 372,22 €
<b>Suíça</b>	1 120,00 €	2 322,78 €	4 998,50 €	5 419,89 €	5 876,80 €	6 372,22 €
<b>TOTAL</b>	22 995,00 €	46 955,79 €	79 903,10 €	86 639,09 €	93 942,94 €	101 862,52 €

**Tabela 3 - Projeção de Vendas dos Serviços da APPB**

Fonte: Globalseven - Business Consulting

De acordo com o exposto acima, abaixo apresentam-se os custos com mercadorias relativos a 30% do total do volume de vendas associados aos Serviços de Bar/Rooftop e Mercaria:

<b>Custos 30% Bar/Rooftop</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>TOTAL</b>	2 956,50 €	6 037,17 €	10 273,26 €	11 139,31 €	12 078,38 €	13 096,61 €

**Tabela 4 - Custos com Mercadorias associados aos Serviços de Bar da APPB**

Fonte: Globalseven - Business Consulting

<b>Custos 30% Mercaria</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>TOTAL</b>	2 956,50 €	6 037,17 €	10 273,26 €	11 139,31 €	12 078,38 €	13 096,61 €

**Tabela 5 - Custos com Mercadorias associados aos Serviços de Mercaria da APPB**

Fonte: Globalseven - Business Consulting

Ao nível dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) da empresa, os gastos gerais suportados pela empresa promotora no âmbito do projeto, considera-se um custo de aproximadamente 10% do volume total de vendas, considerando que os gastos com eletricidade serão devidamente reduzidos pelo investimento num Sistema Energético de Painéis Fotovoltaicos e em equipamentos elétricos de baixo consumo, de acordo com a Estratégia Sustentável da Visão Empresarial da APPBD. Ao nível da Vigilância e Segurança, Publicidade e Propaganda também não se registam valores significativos por se tratarem de investimentos previstos em sede de Candidatura (de Empreendedorismo e Internacionalização). Desta forma, considera-se que os FSE estão devidamente enquadrados.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Eletricidade	1 200,00 €	2 400,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €
Combustíveis	1 200,00 €	2 400,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €
Água e Outros Fluidos	1 200,00 €	2 400,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €
Fer. e Utens. Desgaste Rápido	180,00 €	360,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €
Livros e Doc. técnica	180,00 €	360,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €
Material de Escritório	180,00 €	360,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €
Artigos para Oferta	300,00 €	600,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Rendas e Alugueres	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despesas de Representação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Comunicação	300,00 €	600,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Seguros	600,00 €	1 200,00 €	1 260,00 €	1 260,00 €	1 260,00 €	1 260,00 €
Royalties	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transporte de Mercadorias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transporte de Pessoal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deslocações e Estadas	180,00 €	360,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €	378,00 €
Comissões	2 263,95 €	4 648,21 €	7 943,57 €	8 545,91 €	9 194,65 €	9 893,42 €
Honorários	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contencioso e Notariado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Conservação e Reparação	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Publicidade e Propaganda	300,00 €	600,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Limpeza, Higiene e Conforto	1 200,00 €	2 400,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €
Vigilância e Segurança	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Trabalhos Especializados	0,00 €	2 400,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €	2 520,00 €
Out. Fornecimentos e Serviços	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 283,95 €</b>	<b>21 088,21 €</b>	<b>25 205,57 €</b>	<b>25 807,91 €</b>	<b>26 456,65 €</b>	<b>27 155,42 €</b>

Tabela 6 - Fornecimentos e Serviços Externos da APPB

Fonte: Globalseven - Business Consulting

Relativamente ao Quadro de Pessoal, a APPB é uma empresa recentemente criada sem Recursos Humanos de momento, a entrar à data da implementação do Projeto, mas sendo o quadro previsional de pessoal a contratar, no pós-projeto, em 2022, o seguinte:

**APPB (4 Recursos Humanos)**

1. Paulo Bernardo (sócio responsável pela área de Bar Rooftop – entrada a julho de 2017);
2. João Bernardo (sócio responsável pela área de Mercearia – entrada a julho de 2017);
3. Recurso Humano a Contratar (responsável pela receção – entrada a julho de 2017);

4. Recurso Humano a Contratar (responsável pela implementação da Estratégia Internacional da Empresa – entrada a março de 2018, sendo que até fevereiro de 2019 o recurso humano terá o seu custo salarial associado ao projeto de Internacionalização (e expresso em Investimento no Balanço), visível em Custos com Pessoal na Demonstração de Resultados desde março de 2019);

Gastos com Pessoal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Paulo Bernardo	8 713,29 €	17 775,11 €	18 130,61 €	18 493,22 €	18 863,09 €	19 240,35 €
João Bernardo	8 713,29 €	17 775,11 €	18 130,61 €	18 493,22 €	18 863,09 €	19 240,35 €
Comercial Internacional	0,00 €	0,00 €	15 108,84 €	18 493,22 €	18 863,09 €	19 240,35 €
Operativo	6 417,37 €	13 091,44 €	13 353,27 €	13 620,33 €	13 892,74 €	14 170,59 €
<b>TOTAL</b>	<b>23 843,95 €</b>	<b>48 641,65 €</b>	<b>64 723,33 €</b>	<b>69 100,00 €</b>	<b>70 482,00 €</b>	<b>71 891,64 €</b>

Tabela 7 - Gastos com Pessoal da APPB  
Fonte: Globalseven - Business Consulting

A tabela 8, que se segue, representa uma análise Financeira do Projeto:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>1. Recursos Financeiros</b>						
Meios Libertos do projeto	36 332,32 €	68 518,95 €	133 988,00 €	141 597,33 €	150 849,30 €	161 846,96 €
Valor Residual do Imobilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Valor Residual do fundo de maneo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total (Cash-In)</b>	<b>36 332,32 €</b>	<b>68 518,95 €</b>	<b>133 988,00 €</b>	<b>141 597,33 €</b>	<b>150 849,30 €</b>	<b>161 846,96 €</b>
<b>2. Necessidades Financeiras</b>						
Investimento em Capital Fixo	317 123,89 €	50 893,55 €	34 120,64 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Investimento em Fundo de Maneio Necessário	-5 593,98 €	-7 543,78 €	-4 744,16 €	8 769,42 €	-6 246,17 €	13 369,58 €
<b>Total (Cash-Out)</b>	<b>311 529,90 €</b>	<b>43 349,77 €</b>	<b>29 376,48 €</b>	<b>8 769,42 €</b>	<b>-6 246,17 €</b>	<b>13 369,58 €</b>
<b>3. Cash-Flow</b>	<b>-275 197,58 €</b>	<b>25 169,18 €</b>	<b>104 611,52 €</b>	<b>132 827,90 €</b>	<b>157 095,47 €</b>	<b>148 477,38 €</b>
<b>4. Cash -Flow Atualizado</b>	<b>-246 350,00 €</b>	<b>20 169,02 €</b>	<b>75 041,82 €</b>	<b>85 294,52 €</b>	<b>90 303,26 €</b>	<b>76 402,57 €</b>
<b>5. Cash-flow Atualizado Acumulado</b>	<b>-246 350,00 €</b>	<b>-226 180,97 €</b>	<b>-151 139,15 €</b>	<b>-65 844,64 €</b>	<b>24 458,62 €</b>	<b>100 861,19 €</b>

Tabela 8 - Análise Financeira do Projeto da APPB  
Fonte: Globalseven - Business Consulting

<b>Taxa Interna de Rendibilidade:</b>	15,43%
<b>Valor Atual Líquido:</b>	24458,62
<b>Período Recup. Contab. (anos)</b>	<b>4,1</b>

**Tabela 9 - Critérios de Avaliação do Projeto da APPB**

Fonte: Globalseven - Business Consulting

Através da avaliação da sua rentabilidade, utilizando os critérios tradicionais de avaliação de projetos, nomeadamente, o *Payback* (Período necessário para recuperar a despesa inicial), o Valor Atual Líquido (VAL), um indicador de rentabilidade que aglomera os fluxos líquidos atualizados gerados pelo projeto, e a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), que representa a taxa máxima de rentabilidade do projeto e traduz a taxa que o investidor obtém em média, em cada ano, sobre os capitais que se mantêm investidos no projeto consegue apurar-se a viabilidade da empresa APPB. Tomando como data de referência dos Projetos de Investimento a data de 31 de dezembro de 2015, o horizonte temporal de 5 anos e atualizando o seu Cash-Flow de Exploração à taxa de 11,71%, conclui-se que o Valor Atual Líquido dos Projetos de Investimento da APPB ascende a 24 458,62 euros; a Taxa Interna de Rentabilidade dos Projetos é de 15,43% e o Período de Recuperação dos Investimentos é de 4,1 anos, conforme Tabela 9.

De acordo com os pressupostos apresentados, conclui-se que o Projeto de Investimento da APPB apresenta viabilidade, com um grau de conforto significativo, por ser uma inovação de serviço nesta localidade, sendo o primeiro Hostel na região; por aliar este conceito ao Património Natural e Cultural da região onde se encontra inserido nas suas atividades, promovendo a projeção do património Português; pelos serviços complementares ao alojamento, de Organização de Atividades Turísticas, de Mercearia e Bar, que dinamizam o negócio e aumentam os mercados-alvo do mesmo; pela capacidade de internacionalização e pelo setor onde se insere, o do Turismo, que se apresenta atualmente como um dos setores com um crescimento exponencial e que representa 9% da economia mundial.

#### 4.1.2.4. A 4ª Etapa – A elaboração da Candidatura

A quarta e última etapa do Projeto da APPB consiste na preparação, redação e submissão das candidaturas da empresa aos SI Empreendedorismo Qualificado e



Criativo e Internacionalização das PME através da Plataforma disponível para o efeito no website do Balcão 2020.

Uma das funções do Consultor de Gestão na Globalseven passa pela consulta regular dos websites do PT 2020 e COMPETE 2020, estando atento a notícias que possam ser relevantes para o desempenhar das suas funções bem como ao lançamento de Avisos de Abertura de Concursos (AAC), que relativamente aos SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME, podem ser consultados no website do Programa COMPETE 2020. Enquanto não são lançados os AAC procede-se à redação da candidatura em formato Word, respondendo às questões e podendo, desta forma, preparar antecipadamente a candidatura dos projetos em curso, realizando as adaptações necessárias se houver alterações nas questões colocadas na Plataforma no Balcão 2020, após o lançamento dos AAC.

Relativamente à candidatura da APPB, aquando da sua preparação e redação, os AAC já estão abertos, pelo que se tem acesso ao formulário de Candidatura na Plataforma do Balcão 2020. Assim, procede-se ao registo do Promotor no Balcão 2020, com a inserção dos dados solicitados e que são disponibilizados pelo Promotor do Projeto, nomeadamente, a designação da empresa, o NIPC, a morada, o e-mail e a Certidão Permanente.

Após o registo no Balcão 2020 abre-se os formulários dos respetivos SI, o SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo e o SI Internacionalização das PME, para se proceder ao seu preenchimento. A redação da candidatura é baseada nas informações transmitidas pelo promotor, quer em reuniões, quer através dos documentos por ele disponibilizados, bem como em pesquisas realizadas. A informação assume, assim, um papel extremamente relevante na elaboração de um projeto.

O Formulário de Candidatura disponibilizado no Balcão 2020 é composto por várias páginas sendo a informação solicitada nas primeiras páginas referente a dados do Beneficiário. Estas páginas são comuns nos dois formulários de candidatura ao SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo e ao SI Internacionalização das PME. Nesta primeira parte da candidatura é realizado um resumo do Projeto da APPB “O presente projeto de Empreendedorismo Qualificado e Criativo pretende a construção e implementação de um Hostel com serviços de Bar/Rooftop e de Mercearia Orgânica e Regional, o primeiro e único Hostel da Região, com um projeto de Internacionalização

associado para quatro países”. É realizada a caracterização do beneficiário com a disponibilização de dados como o Número de Identificação Fiscal, a designação social, a sede social, a data de constituição, o capital social, entre outros. São também disponibilizados os dados da entidade consultora responsável pela elaboração da candidatura, a Globalseven. De seguida, são identificadas as Atividades Económicas da APPB, com a descrição dos seus Códigos de Atividade Económica (CAE), os CAE 55201 – Alojamento Mobilado para Turistas e o 93293 - Organização de Atividades de Animação Turística e especificada a Localização do Estabelecimento da APPB, indicando o Concelho, a Freguesia, a Morada e a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS). Seguidamente é preenchido um quadro com a identificação dos participantes no capital do Beneficiário. São identificados os dois sócios da APPB indicando o tipo de participante, “Sócio – Acionista”, o país, “Portugal”, o Número de Identificação Fiscal (NIF) de cada sócio bem como a sua participação no Capital Social, sendo que na APPB cada um dos sócios detém 50%. Relativamente ao Beneficiário, é também identificado o Escalão Dimensional da Empresa, que no caso da APPB é uma Microempresa e os Postos de Trabalho por Departamento.

É descrita a evolução da APPB com um breve historial da empresa assinalando o perfil dos seus criadores, as participações da empresa, os pontos chave na evolução da sua atividade, as fases críticas e soluções implementadas bem como as alterações de tecnologias e principais investimentos realizados. Posteriormente, é identificada a Visão, a Missão e os Objetivos Estratégicos da APPB seguida de uma análise estratégica onde são identificadas as áreas de competitividade crítica e os investimentos a realizar nessas áreas. Foram consideradas como áreas de competitividade crítica da APPB os Recursos Humanos, a Inovação de Produto / Marketing e Organizacional, a Qualidade, a relação Custo/ Benefício, o Foco no Cliente e a Internacionalização e identificados os investimentos previstos de serem realizados nesta área, mais especificamente, a contratação de um Recurso Humano Comercial Internacional, em sede de projetos de Internacionalização, e um Operativo pela evolução do projeto; a criação de um serviço de Alojamento Hostel, totalmente inovador na localidade, tendo em conta na sua construção, mobiliário e decoração sempre numa visão de sustentabilidade e preservação ambiental; com serviços de Animação Turística para valorização da Zona Histórica e ainda uma Mercearia com produtos da Região e *Green and Healthy Food*;

investimentos em Marketing *InBound* e *OutBound*, com a criação e registo da marca e figurativo, a constituição de um Site Institucional Multilíngue, publicidade digital pelo Google Adwords, *Booking* e BnB, Folhetos e Brochuras, Material Promocional e exploração das redes sociais como o Facebook; a aquisição de um Software de Gestão ERP e investimentos para promover o funcionamento da empresa com uma Estratégia de Novos modelos de Gestão de Inovação Aberta (*market oriented*); a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001), valorizado nos mercados internacionais, e serviços de qualidade que promoverão o melhor rácio custo/satisfação, uma estratégia de foco no cliente e de resposta e adaptação ao mercado e a internacionalização com a entrada em mercados europeus relevantes, nomeadamente, França, Reino Unido, Alemanha e Espanha, no setor em que a APPB atua, o setor do Turismo.

Posteriormente é realizada a análise interna da APPB, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), o posicionamento na cadeia de valor e a análise da natureza das vantagens competitivas de Porter, a análise da concorrência, e a análise de mercado que incluiu a preparação da atividade económica por mercado, concluindo-se que no ano do Pós Projeto a preponderância da atividade da APPB no Mercado Nacional vai ser de 74,93% e nos Mercados Internacionais de 25,07%. A caracterização do beneficiário termina com a Demonstração de Resultados (DR) e o Balanço Histórico e Previsional da APPB desde 2016 a 2022.

Na segunda parte da Candidatura são solicitados os Dados do Projeto, sendo, por isso, diferentes o preenchimento dos Formulários dos SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME.

Relativamente ao formulário do SI Empreendedorismo é definida a tipologia e explicado o seu enquadramento. O projeto APPB enquadra-se na tipologia de Criação de empresas em setores com fortes dinâmicas de crescimento e/ou com maior intensidade de tecnologia e conhecimento por se pretender a criação de uma empresa em setores de fortes dinâmicas de crescimento e com maior intensidade de tecnologia e conhecimento, considerando o facto do projeto balancear os CAE das áreas 55 e 93 que se enquadram diretamente em setores de fortes dinâmicas de crescimento (como é o caso do CAE 55 - Alojamento associado ao setor de atividade do Turismo). Visto tratar-se de um projeto de um Hostel com investimentos na reconstrução do edifício é

necessário preencher no formulário da candidatura os dados relativos ao Empreendimento, como os 250m<sup>2</sup> de área de Terreno, os 392m<sup>2</sup> de área de construção e os 121m<sup>2</sup> de área de construção a ampliar, e a área de Logradouro de 31m<sup>2</sup>. É necessário também preencher os dados referentes à capacidade do alojamento da APPB, com três Quartos Duplos, três Suites, uma sala polivalente, uma loja, um Bar com 24 lugares e uma esplanada com 24 lugares. Após o preenchimento destes dados é preenchida a página com a descrição do Projeto, onde são mencionados os objetivos de investimento, os Impactos do projeto na competitividade da empresa, realizada a Descrição técnica do investimento bem como a Memória descritiva. O Objetivo dos investimentos da APPB é a implementação de uma unidade de Alojamento Local Hostel complementada por um conjunto de serviços, nomeadamente, a organização de atividades turísticas, distribuição (Mercearia) e restauração (Bar), dando à APPB todas as condições para ser uma empresa de destaque no mercado nacional e internacional. Os impactos do projeto na competitividade da empresa serão fortíssimos considerando que, com a elegibilidade dos investimentos previstos, a APPB terá um conjunto de fatores que lhe darão uma vantagem competitiva chave no mercado nacional e internacional garantindo o aumento da eficiência dos seus serviços. A APPB pretende utilizar os ativos que dispõe, diferenciadores (Clima, Natureza, História, Cultura e o Mar) e qualificadores (Gastronomia, Vinhos, Eventos Artístico-culturais e desportivos), caracterizadores da região onde se encontra inserida, para inovar com um novo conceito de alojamento local Hostel sustentável aliado a eventos histórico-culturais e desportivos, onde a cultura surge como o seu ativo-chave, com o objetivo de enaltecer o património da região centro. Deste modo, a APPB contribui para a coesão, através da minimização das assimetrias regionais, promovendo uma valorização económica sustentável do Património Cultural e Natural, e uma diversidade de ofertas de serviços que pretende melhorar a experiência turística. Em relação à Descrição Técnica do Investimento a APPB pretende investimentos em obras; dotar-se de softwares informáticos, facilitando e modernizando os processos de gestão; recursos humanos qualificados essenciais para o desenvolvimento das suas atividades e a participação em ações de formação relevantes para a aposta na aprendizagem contínua da sua equipa; em mobiliário e equipamentos imprescindíveis ao core business da empresa. Assim, com a aprovação do projeto de Empreendedorismo Qualificado e Criativo, no âmbito do

Programa Portugal2020, a APPB irá investir especificamente em: 1) Obras para revitalização do Edifício e Custos associados à Arquitetura e Engenharia do Projeto; 2) Todos as máquinas, equipamentos (Informáticos, Segurança, Audiovisuais, Climatização e Energia), itens decorativos e outros investimentos associados ao Espaço Interior e Exterior do Hostel, para que resulte num espaço de referência tanto ao nível regional, como nacional; 3) Softwares de Gestão Hoteleira (como um ERP específico para Hotelaria); 4) Material Circulante associado às Atividades de Animação Turística; 5) Formação Profissional para os recursos humanos, na área do Turismo; 6) Outros Investimentos que fortalecem a Candidatura na sua Organização Estratégica.

Relativamente à Memória Descritiva do Projeto, é realizada uma descrição do edifício que se encontra atualmente dividido em dois pisos mais sótão e apresenta um pequeno logradouro com uma arrecadação nas traseiras. É intenção manter as fachadas principais praticamente inalteradas, mantendo as cores e elementos decorativos originais, modernizando apenas os vãos de porta e caixilhos, sem alterar as suas dimensões. Nas traseiras pretende-se impermeabilizar o logradouro para que o mesmo possa ser utilizado como esplanada exterior. A fachada Nascente será a mais alterada, sendo intenção envidraçar-la totalmente no piso 0. A arrecadação será totalmente demolida devido ao seu estado ruinoso e reerguida. O Piso 0 será quase totalmente amplo e direcionado para comércio, com um estabelecimento comercial integrado com a Receção, uma zona de Lounge e uma sala de refeições comunicante com o pátio. No canto Noroeste será a zona de serviço, composta por um armazém com acesso direto à rua, uma pequena cozinha para refeições ligeiras (tostas, hambúrgueres, etc.) e preparação dos pequenos almoços, e um balcão aberto sobre a sala de refeições para serviço de bebidas e café. Para serviço deste espaço será disponibilizada uma instalação sanitária unissexo que será igualmente equipada para uso dos funcionários. No Pátio exterior serão mantidos e recuperados o muro e a cisterna. O pavimento será impermeabilizado e revestido a cimento afagado. Neste pátio irá estar uma escada de incêndio em metal que será uma alternativa de acesso aos terraços do piso 1 e cobertura. O piso 0 do anexo reconstruído será utilizado como uma camarata de 6 camas (3 beliches), servida por uma instalação sanitária própria. No piso 1 do edifício principal teremos 4 quartos, divididos em 1 suite, 3 *twins*. De serviço a estes teremos um pequeno balneário composto por 2 compartimentos de sanita e 2 de duche com vestiário

integrado (um para cada sexo) e um lavatório comunitário com 4 bicas. Ainda neste piso haverá uma pequena cozinha/ sala de refeições comum de utilização exclusiva dos hóspedes, a qual comunica com um pequeno terraço resultante da cobertura da instalação sanitária do piso 0. É através deste terraço que se pode igualmente aceder ao piso 1 do anexo onde temos uma camarata de 6 camas (3 beliches), servida por uma instalação sanitária própria. No piso 2 será aproveitado o sótão. O telhado terá de ser totalmente demolido devido ao seu avançado estado de ruína e o objetivo será realizar algumas alterações sem interferir na estética e composição atual do edifício. Será criado um espaço de terraço (Rooftop) servido de um bar, que permitirá usufruir da vista do Centro Histórico da cidade (com o cuidado de ser erguido um muro com 1.50m na extrema Norte confrontante com propriedades vizinhas) e que será uma mais valia não só para os hóspedes como para os habitantes da cidade. Este piso terá assim 2 suites. De resto, tanto o interior do edifício principal, como o anexo e as coberturas de ambos terão de ser totalmente demolidos devido ao seu estado avançado de degradação. Há, no entanto, a vontade de tentar recuperar e reutilizar o máximo de elementos possíveis do interior, nomeadamente portas e portadas que ainda se encontrem em condições.

Nesta candidatura são também descritas as Atividades de Inovação da APPB, com foco na Inovação de Produto, na Inovação Organizacional e na Inovação de Marketing, é explicada a Coerência do projeto com os objetivos estratégicos e racionalidade do projeto, bem como a propensão da APPB para mercados Internacionais, Ainda, é defendido o contributo complementar do projeto para os Resultados do Programa Operacional (PO) e para os restantes domínios temáticos do Portugal 2020; a que desafios sociais o projeto consegue dar resposta bem como o contributo para a Estratégia Especialização Inteligente (RIS 3), para o desenvolvimento regional através da avaliação da criação líquida de emprego.

Na candidatura da APPB é apresentado o quadro de investimentos a realizar durante a execução do seu Projeto conforme o Plano de Investimento realizado durante a preparação da candidatura. Relativamente aos investimentos é justificada a aquisição de material circulante, com a aquisição de um Tuk Tuk pela APPB, e definidas as normas de Qualidade a implementar pela APPB, a ISO 9001, num quadro específico.

Por fim, é preenchido um quadro com a Estrutura de Financiamento do projeto de Empreendedorismo da APPB e são descritas as Fontes de Financiamento do Projeto, que será financiado a 75% pelo incentivo reembolsável, que se justifica pela aplicação da taxa base de 35%, adicionada da majoração de 25% decorrente da dimensão (micro empresa), conjuntamente com majoração de 10% pelo facto de se tratar de uma empresa recentemente criada (com menos de 2 anos de atividade) e se tratar de uma atividade empreendedora e por ser uma empresa com um sócio gerente que lhe garante a majoração de empreendedorismo jovem com majoração de 10%, num total de 80% num máximo de 75%. Os restantes montantes serão financiados através de novos Capitais Próprios (25%) através de Capital Social e Prestações Suplementares, num espaço temporal de 3 anos, com o objetivo de reforçar a tesouraria e suporte aos investimentos a realizar durante a vigência do projeto.

Relativamente ao Formulário do SI de Internacionalização das PME, na segunda parte da candidatura da APPB, importa referir os dados solicitados que diferem do formulário da candidatura ao SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo.

Nos dados do Projeto de Internacionalização da APPB é feito um breve resumo do projeto, onde se defende que o presente projeto de Internacionalização para quatro países europeus pretende ser a base da Estratégia de Internacionalização de um Hostel com serviços de Bar/Rooftop e de Mercearia Orgânica e Regional, o primeiro e único Hostel naquela localidade da zona oeste; complementado por um projeto de Empreendedorismo. Neste formulário diferencia a descrição do Projeto da APPB, com foco na estratégia de internacionalização e nos investimentos a realizar. Nesta descrição é explicado o plano de internacionalização, a associação de objetivos de vendas e de captação de novos clientes a cada mercado, é dada a justificação dos mercados selecionados bem como realizada a descrição dos modelos associados ao processo de internacionalização. Relativamente à justificação dos mercados selecionados, a APPB considera que a justificação dos mercados selecionados tem vindo a ser demonstrada ao longo da candidatura na estratégia de Internacionalização da empresa, no cruzamento de pontos fortes e oportunidades da Análise e Matriz SWOT, e na análise de mercado realizada. Tratam-se de países (Alemanha, Espanha, França e Reino Unido) que foram devidamente selecionados para iniciar o processo de Internacionalização da APPB pela Proximidade Geográfica com Portugal (Espanha); pelas taxas altas de emissão

de turistas; por estes mercados internacionais serem considerados o *Focus Group* deste projeto, devido ao facto de serem os mercados com mais fluxo de turistas para Portugal, num total de 41% das dormidas internacionais. No que diz respeito ao Plano de Internacionalização e aos modelos associados, a APPB pretende com os investimentos descritos desenvolver um projeto de Internacionalização coerente e racional: Os investimentos do Projeto de Internacionalização serão: I) A contratação de serviços externos especializados para o desenvolvimento de um Diagnóstico Estratégico e Estudo de Viabilidade de Internacionalização - Parecer prévio sobre a viabilidade do projeto de investimento de expansão empresarial da APPB e a razoabilidade da sua realização, contemplando a componente de diagnóstico empresarial (o que é a empresa hoje, suas fraquezas e pontos fortes), estratégia empresarial (para onde quer ir para o futuro, que segmentos de mercado, que produtos, como chegar ao mercado), plano de ação (investimentos a realizar nos próximos 3 anos) e estudo de viabilidade económico-financeiro do projeto de investimento relativo à atividade Internacional; II) A Contratação de Recursos Humanos por forma a dotar a APPB dos Recursos Humanos necessários e fortalecer a sua presença internacional nos mercados de destino do projeto de Internacionalização; III) TOC/ROC para Certificação de Pedidos de Pagamento; IV) Implementação de um sistema de gestão de qualidade: a evolução dos negócios e o aumento da concorrência obriga as organizações a se preocuparem cada vez mais com a Qualidade e rigor na produção dos seus produtos e serviços, gerando uma constante busca de melhoria na qualidade e segurança dos processos produtivos. Está é a forma mais eficaz de aumentar a probabilidade de satisfação dos clientes, diminuindo desperdícios e custos, e assim, se tornar mais competitivo no mercado. A APPB irá assim optar pela implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, assumindo-se assim como uma empresa moderna e inovadora, cuja política engloba preocupações com a qualidade dos seus processos, com a implementação da norma ISO 9001, que é uma norma de sistema de gestão da qualidade (SGQ) reconhecida internacionalmente, utilizada por organizações que desejam comprovar sua capacidade de fornecer produtos e serviços que atendem às necessidades de seus clientes e das partes interessadas. A norma ISO 9001 é uma referência mundial em SGQ, com mais de um milhão de certificados emitidos em mais de 150 países. As vantagens da Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade incluem: 1) A satisfação de pré-requisitos para



fornecimento dos produtos APPB aos clientes; 2) Satisfazer as expectativas dos clientes, assegurando não só a sua fidelização, mas, também, a competitividade e o desenvolvimento sustentável; 3) Assegurar, de um modo inequívoco e transparente, às diversas partes interessadas, um Sistema de Gestão da Qualidade adequado e que potencie a dinâmica da melhoria contínua; 4) Proporcionar uma maior notoriedade e melhoria da imagem perante o mercado; 5) Evidenciar a adoção das mais atuais ferramentas de gestão; 6) O acesso a mercados e clientes cada vez mais exigentes; 7) Uma confiança acrescida nos processos de conceção, planeamento, e fornecimento dos produtos; 8) A concretização de vantagens competitivas efetivas para as organizações que pretendam estabelecer relações duradouras. Neste âmbito, as ações a realizar incluem o definir e implementar, com ajuda de profissionais externos especialistas, um Sistema Completo de Gestão Integrada, que incorpore os processos de negócio críticos e complementares ao seu sucesso. Para tal efeito a APPB recorrerá aos seguintes serviços: a) Sistema de Gestão da Qualidade - Consultoria de Implementação b) SG da Qualidade - Auditorias de Concessão Instrução do Processo c) SG da Qualidade - Pré-Auditoria de Concessão d) SG Qualidade - Auditorias de Concessão 1ª e 2ª fase. Com a certificação da ISO 9001, a APPB irá poder fornecer um conjunto de requisitos que: a) atendam às necessidades e expectativas dos seus clientes; b) estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Assim, a empresa poderá fortalecer a sua imagem no mercado com argumentos tangíveis, facilitando a penetração nos mercados interno e externo, pelo que estamos perante uma inovação organizacional. V) Investimentos em Marketing Digital (Site Institucional Multi-idioma e Multi Conteúdos e Optimizadores de Motores de Busca Internacionais). Pretende-se a criação de um Site Institucional Multi-idioma e Multi Conteúdos em Português e Inglês, direcionado para os mercados internacionais, por forma a garantir a Presença na Web da APPB, bem como a promoção dos seus produtos e serviços; e optimizadores de motores de busca para aparecimento de palavras chave nas pesquisas Web. VI) Visitas de Promoção da Marca e Serviços: por forma a dar seguimento a contactos comerciais estabelecidos nas viagens de prospeção; por forma a promover os produtos e serviços da empresa junto da procura internacional; VII) Visitas de Prospeção e Captação de Clientes, por forma a dar inicio a primeiros contactos nos mercados Internacionais; por forma a i) identificar o estado da arte e o nível de Inovação das empresas na área do alojamento local Hostel nesses

mercados, além de avaliar o potencial das possíveis marcas concorrentes e dos seus produtos e serviços; e ii) identificar potenciais clientes nos mercados geográficos internacionais; VIII) Investimento material específico de Marketing Internacional como Folhetos e Brochuras Bilingue direcionados para os mercados internacionais; o desenvolvimento de um vídeo para promover a empresa, a criação e o registo de marca internacional (com Desenvolvimento do Manual de Normas Gráficas com Estacionário associada à Criação da Marca) para projeção nos mercados internacionais e serviços de fotografia para promoção Web. São associados nesta descrição os objetivos de vendas e a captação de novos clientes a cada mercado, mais especificamente: na Alemanha com 1 Viagem de Prospeção e Captação de Novos Clientes e 1 viagem promocional prevê-se atingir um volume de vendas de 3.765,00€ (2017), 7.782,39€ (2018), 16.596,11€ (2019) e 17.854,20€ (2020); em Espanha com 1 Viagem de Prospeção e Captação de Novos Clientes e 1 viagem promocional prevê-se atingir um volume de vendas de 3.680,00€ (2017), 7.633,56€ (2018), 16.596,11€ (2019) e 17.854,20€ (2020); em França com 1 Viagem de Prospeção e Captação de Novos Clientes e 1 viagem promocional prevê-se atingir um volume de vendas de 3.765,00€ (2017), 7.782,39€ (2018), 16.596,11 € (2019) e 17.854,20€ (2020); no Reino Unido com 1 Viagem de Prospeção e Captação de Novos Clientes e 1 viagem promocional prevê-se atingir um volume de vendas de 3.765,00€ (2017), 7.695,42€ (2018), 16.596,11€ (2019) e 17.854,20€ (2020). Pelo descrito, a APPB acredita que o seu Projeto de Internacionalização se encontra fortemente coerente com o seu Plano de Investimento, englobando investimentos direcionados para a Inovação Organizacional e para a Inovação de Marketing, que reforçam a capacidade de Inovação da empresa através de: 1) A utilização de ferramentas de marketing e de serviços sofisticadas com investimentos previstos em *Inbound* (Optimizadores de Motores de Busca (*Google Adwords*) Internacionais e o Site Multilingue e Multi Conteúdos e *Oubound* (Folhetos e Brochuras Bilingue, investimento em visitas de promoção e prospeção); 2) Um Modelo de Gestão orientado para a inovação aberta com a previsão de realização de parcerias com empresas e entidades locais, desenvolvendo novos modelos de acordo com as novas tendências e necessidades de mercado, procurando o feedback dos clientes relativamente às suas necessidades e às necessidades do mercado, mantendo sempre o foco no cliente; estas parcerias contribuirão de uma forma positiva para o projeto bem como para o impacto do projeto da empresa; 3) Com

os RH necessários para o desenvolvimento do Projeto através da contratação de Recursos Humanos para os departamentos Administrativo/Financeiro, Comercial/Marketing previstos com o desenvolvimento dos projetos.

#### 4.1.2.5. A validação da Candidatura pela APPB

Após a conclusão do preenchimento das candidaturas da APPB aos SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo e Internacionalização das PME, as mesmas são enviadas à APPB para análise e validação, atempadamente antes da data limite estipulada para submissão da Candidatura no Balcão 2020, caso a APPBD pretenda proceder a alterações. Num curto espaço de tempo a APPB valida a candidatura e começa a ser preparada a sua submissão, com a revisão e confirmação dos dados dos Projetos, bem como a correção de possíveis erros na ortografia, pela estagiária e, posteriormente, pelo consultor coorientador.

#### 4.1.2.6. Certificação PME da APPB

Para que seja possível a submissão da candidatura no Balcão 2020, o PT2020 exige que a APPB obtenha a Certificação PME, realizada através da Consola de Cliente Online do IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação). Este procedimento é feito antes da submissão da candidatura, pela entidade consultora, sendo um processo relativamente rápido e imediato.

Assim, foi efetuado o registo online da empresa APPB na consola do IAPMEI, e iniciado o Processo de Certificação com o preenchimento dos dados solicitados no formulário da Certificação relativamente à empresa, e aos sócios que a constituem, aos dados relativos aos Efetivos, ao Balanço e à Demonstração de Resultados previstas para o ano de 2017. Finalizado o preenchimento dos dados, é emitido o Relatório de Certificação onde são conferidos todos os dados relativos à APPB e aos seus sócios, e validado, sendo emitido o Certificado de PME da APPB à qual é atribuído o escalão Dimensional de Microempresa.

Após a emissão do Certificado de PME da APPB este é enviado, via e-mail, para os sócios da APPB.

#### 4.1.2.7. A Submissão da Candidatura

Realizada a Certificação PME da APPB são atualizados os dados do registo no Balcão 2020 relativamente ao Escalão dimensional da APPB. Os formulários são revistos uma última vez e são submetidas as duas candidaturas aos SI Empreendedorismo Criativo e Qualificado e SI Internacionalização, sendo gravados os comprovativos de submissão das candidaturas, assim como os respetivos PDF, sendo posteriormente enviado para a APPB via e-mail.

Após a submissão das candidaturas, a APPB é notificada via e-mail aquando da decisão final relativamente à aprovação dos Projetos de Empreendedorismo, sendo possível verificar a decisão através das notificações no Balcão 2020, o qual é consultado regularmente aquando da aproximação das datas previstas para o lançamento da Decisão e que são divulgadas nos AAC dos respetivos SI.

### 4.2.Considerações sobre as atividades realizadas

As tarefas desenvolvidas ao longo do período em que decorreu o estágio foram orientadas com base num Plano de Estágio de Estágio Curricular, cuja estrutura reflete ter sido realizado de acordo com o plano de estudos do Mestrado em Ciências Empresariais, Ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Desta forma, as atividades desenvolvidas na área de Gestão do Departamento de Projetos encontravam-se bem enquadradas com as competências académicas adquiridas, permitindo aplicar na prática os conhecimentos teóricos adquiridos em várias unidades curriculares, mais especificamente, Internacionalização, Inovação Estratégia e Competitividade, Direito e Marketing Empresarial, Finanças, tendo sido, portanto, uma mais valia no processo de aprendizagem e consolidação de conhecimentos.

### 4.3.Análise Crítica

A Globalseven é uma empresa com pouco tempo no mercado, cuja constituição ocorreu no final do ano de 2013. O facto de o estágio curricular de Mestrado ter uma duração considerável, 9 meses, permitiu observar e fazer parte do crescimento da empresa, que registou uma evolução exponencial no número de clientes, durante este

período, resultante do seu processo de internacionalização. Assim, para a organização e gestão do Departamento de projetos, que viu o número de Projetos a elaborar triplicar, bem como para a otimização dos seus processos, seria relevante a implementação de um Cronograma de Projetos. O objetivo deste Cronograma seria um procedimento a tomar para o planeamento e organização dos Projetos em curso, com a distribuição das tarefas e *timings* definidos para as cumprir, visando otimizar o tempo de execução do Projeto pelo consultor e pela sua equipa. O Cronograma, acessível aos consultores e aos gestores, permitiria ter uma visão global dos projetos em curso bem como do seu *status*. A organização dos projetos através de um cronograma permitiria a existência de um maior controlo, e consequentemente, um melhor acompanhamento dos mesmos, resultando numa redução nos timings de execução.

Para além desta necessidade sentida na organização dos projetos em curso devido ao número crescente de empresas clientes seria relevante a atualização e simplificação da ferramenta / recurso disponibilizado pela Globalseven, para a realização dos estudos de viabilidade económico-financeira dos projetos. A ferramenta utilizada caracteriza-se por ser uma ferramenta extremamente completa, mas um pouco complexa, cuja simplificação, quer na estrutura e apresentação dos quadros que nela constam, quer no preenchimento, tornando-o mais intuitivo, poderia vir a diminuir o tempo de execução do estudo.

Com estas novas soluções as mais valias para o Departamento de Projetos da empresa seriam evidentes, agregando valor não só à Globalseven com processos mais eficazes e eficientes, naquele que é o seu *Core Business*, como também às empresas clientes.

## Capítulo 5 - Conclusões e Perspetivas Futuras

Realizada a revisão da literatura sobre os conceitos Empreendedorismo, Inovação, Internacionalização, e a sua importância para o aumento da competitividade das Pequenas e Médias Empresas em Portugal por forma a potenciar o crescimento económico do país, pretende-se refletir sobre as atividades práticas desenvolvidas e concluir sobre a influência dos sistemas de incentivos, no âmbito do programa COMPETE 2020, como fonte de estímulo e apoio financeiro ao empreendedorismo e à internacionalização das PME.

### 5.1. Conclusões

A economia portuguesa encontra-se em recuperação, sendo um dos fatores determinantes para a sua recuperação a criação de novas empresas, bem como o crescimento sustentável das empresas PME já existentes, através do aumento da sua competitividade, da sua capacitação empresarial, e da atuação em mercados externos, alavancando o seu potencial exportador.

A possibilidade de desempenhar a função de Consultora de Gestão e Inovação na empresa Globalseven, com o planeamento e preparação de projetos de investimento empreendedores, inovadores e com projeção internacional, permitiu constatar que a adesão das PME a sistemas de incentivos no âmbito do Programa COMPETE 2020 é significativa, sendo este programa claramente influenciador na tomada de decisão do empreendedor em avançar com a sua ideia de negócio; na decisão do promotor em investir numa estratégia de internacionalização, assim como numa estratégia que potencie a inovação organizacional, de Marketing e de Produto, culminando na candidatura ao Programa. Para a APPB, a possibilidade de se candidatar a Sistemas de Incentivos surge como a opção necessária para a APPB obter apoio financeiro, colmatando as lacunas que possui ao nível dos recursos que dispõe, sem o qual a APPB não teria possibilidades de empreender, de inovar, e muito menos de projetar uma estratégia de internacionalização. Assim, a APPB conseguiu elaborar um Projeto empreendedor no setor do Turismo com ações de investimento que se enquadram nas seguintes vertentes: Contratação de Novos Recursos Humanos e Estudos, Aquisição de

Equipamentos Informáticos/Hardware; Economia Digital; Criação e Registo de Marcas; Implementação de Política de Certificações; Visitas a Feiras Internacionais / Exposições; Presença na Web; Prospeção em Mercados Internacionais; Ações de Marketing para Mercados Externos. Estas ações visam a expansão internacional da APPB de forma sustentável e competitiva. O projeto de empreendedorismo e de expansão internacional da APPB rondou o valor aproximado de 400 000,00 Euros de investimento.

Pela observação participante, com a preparação de mais de 20 projetos de investimentos de PME no decorrer do estágio, em vários setores de atividade, desde a indústria, às tecnologias, às engenharias, conclui-se que os sistemas de incentivos do Portugal 2020 são claros influenciadores no processo de tomada de decisão na criação de novas empresas, bem como na decisão de realizar investimentos no aumento da capacitação empresarial de empresas já existentes no mercado, que pretendem inovar, aumentar o seu leque de produtos ou até mesmo entrar em novos mercados.

## 5.2.Perspetivas Futuras

Tendo como referência as conclusões obtidas com o presente estudo pretende-se sugerir propostas de estudos futuros que permitam compreender mais aprofundadamente, com recurso a dados estatísticos, o impacto que este tipo de programas de incentivos governamentais tem no aumento de competitividade das PME portuguesas e, consequentemente, no progresso económico do País.

Relativamente à entidade de acolhimento do estágio, a Globalseven, empresa que me acolheu, me formou em Consultoria de Gestão, que reconheceu todo o meu esforço e dedicação à empresa e é a minha atual entidade patronal, é um caso de sucesso na sua área de atividade, com projetos elaborados com qualidade, razão pela qual tem tido um crescimento exponencial. É no seguimento deste crescimento que surgem as sugestões de melhoria, com a necessidade um maior controlo e organização no departamento de projetos, a adoção de um Cronograma de Projetos, bem como a atualização e simplificação da ferramenta utilizada na realização dos Estudos de Viabilidade seria uma mais valia para a aprimorar processos, para facilitar tarefas, para contribuir para um crescimento sustentável da Globalseven.

## Referências

- 2020, C. (2016). Aviso de Abertura de Candidaturas. *SI Empreendedorismo Qualificado e Criativo*.
- 2020, C. (2016). Aviso de Abertura de Candidaturas - SI Internacionalização das PME. AICEP. (s.d.).  
[www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/Paginas/GuiadoExportadorII.aspx](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/Paginas/GuiadoExportadorII.aspx). Obtido de Portugal Global.
- Angelino, F. (2013). O Ensino do Empreendedorismo nas Instituições do Ensino Superior - Uma análise aos Institutos Politécnicos.
- Castanheira, O. V. (2014). A importância das Consultoras no Processo de Internacionalização das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal. Porto.
- Cavusgil, S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2008). *International Business - Strategy, management and the new realities*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation - the new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business School Press*.
- Costa, A. C. (2013). O uso da Inovação como Fator de Sucesso do Negócio.
- Dominguinhos, P. M., & Simões, V. C. (s.d.). Empreendedor, Oportunidade, Projeto: O Trinómio do Empreendedorismo.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. LusoDidacta.
- GEM. (2013). GEM PORTUGAL 2013 | 2004-2013: Uma D.
- Globalseven. (2016). Manual de Acolhimento. Setúbal.
- Godoy, A. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas de São Paulo*, pp. 57-63.
- Henriques, C. (2014). Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras. Évora: Universidade de Évora.
- Hisrich, R., Peters, M., & Sheperd, D. (2010). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX%3A32003H0361>, . (20 de 11 de 2017). Obtido de Eur Lex.



<http://www.gemconsortium.org/>. (21 de 11 de 2017). Obtido de Global Entrepreneurship Monitor.

Kirby, D. (2003). *Entrepreneurship*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2013). Desempenho das Exportações: Influência dos Recursos Intangíveis, Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora.

Neto, M. S. (02 de 10 de 2015). Condições Estruturais Empreendedoras na Criação de Novos Negócios: A Visão de Especialistas.

OCDE. (2005). *Manual de Oslo - Diretrizes para Colecta e Interpretação de Dados sobre a Inovação* (3ª ed.).

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, pp. 45-64.

Peng, M., & Meyer, K. (2011). *International Business*. London: Cengage Learning EMEA.

Pires, A. F. (2013). Determinantes da Inovação no Desempenho Inovador: Influência das Fontes de Informação, da Cooperação e dos Investimentos e Despesas de Inovação.

Porter, M. (1990). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Saluke, S., Weerawardena, J., & Mccoll-Kennedy, J. (2011). *Towards a Model of Dynamic Capabilities in innovation-based competitive strategy: insights from project-oriented service firms*.

Sarkar, S. (2009). *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora.

Schumpeter, J. (1984). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*.

Swann, G. (2009). *The Economics of Innovation*.

Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações* (3ª Edição ed.). Escolar Editora.

[www.globalseven.pt](http://www.globalseven.pt). (20 de 04 de 2017). Obtido de Globalseven - Business Consulting.

[www.ine.pt](http://www.ine.pt). (28 de 11 de 2016). Obtido de Instituto Nacional de Estatística.

[www.poci-compete2020.pt](http://www.poci-compete2020.pt). (08 de 04 de 2017).

[www.pordata.pt](http://www.pordata.pt). (27 de 11 de 2016). Obtido de PORDATA.

[www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt). (04 de 04 de 2017). Obtido de Portugal 2020.

Yu, X., & Si, S. (2012). *Innovation, Internationalization and entrepreneurship: a new venture research perspective*.

## ANEXOS

### Anexo I – Exemplo de E-mail de *Kick Off* do Projeto

Caro Dr. Paulo Bernardo,

Na sequência da nossa reunião de *kick-off* dos Projetos de Empreendedorismo e Internacionalização, venho por este meio enviar-vos uma listagem de informação e documentação que iremos necessitar para a elaboração da candidatura aos Sistema de Incentivos do Portugal2020:

1. Documentos, Estudos e outras informações que possam ser importantes e nos auxiliem no desenvolvimento do projeto; Toda a informação que considerem relevante deve ser partilhada para enriquecermos a candidatura o mais possível (Exemplos: Histórico da Empresa, Folhetos e Brochuras Empresariais, Descrição dos Produtos e preço médio dos mesmos, a aplicabilidade final, Concorrência, Fornecedores, Parceiros e como funciona essa parceria, etc.).
2. Os CV dos Sócios da empresa a criar em Portugal, com a experiência profissional (o vosso contributo para o valor da empresa).
3. Breve apresentação dos Promotores (sócios da empresa a criar em Portugal).
4. Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos da empresa (caso já estejam delineadas possíveis definições).
5. Organograma, Número de Recursos Humanos e Estrutura de Recursos Humanos prevista para a empresa.
6. Breve Análise SWOT com principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (dois ou três pontos em cada é suficiente).
7. Quais são os principais segmentos de mercado? Quem são os principais clientes? Quem são os concorrentes nacionais e internacionais? Qual a diferença entre a concorrência e a vossa empresa?
8. Quais os melhores mercados para este produto/serviço (países que considerem relevantes)? Porquê?

9. Explicar porque o vosso produto ou serviço é novo para o mercado português ou europeu se for o caso (Qual a inovação? Porque é diferente do que já existe?)

10. Lista de Investimentos Produtivos que consideram indispensáveis para o Projeto de Empreendedorismo (Máquinas e Equipamentos para a vossa atividade de produção de bens e/ou serviços).

Enviarei em breve, o 1º *draft* do Plano de Investimentos para vossa verificação.

Qualquer dúvida que tenham não hesitem em contactar-nos.

Atenciosamente,

**Marta Bramão**

Consultora – Gestão e Inovação

Avenida Bento Gonçalves, N°2, 2910-431 Setúbal

Contacto: 935571706

[marta.bramao@globalseven.pt](mailto:marta.bramao@globalseven.pt)



## Anexo II - Investimentos do Projeto da APPB por Tipo

	TOTAL	Ano				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>1. INVESTIMENTOS FINANCEIROS</b>	0	0	0	0	0	0
1.1 Partes de Capital	0	0	0	0	0	0
1.2. Empresas Participadas	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	0	0	0	0	0	0
<b>2. ATIVO FIXO TANGÍVEL</b>						
2.1. Terrenos e Recursos Naturais	0	0	0	0	0	0
2.2. Edifícios e Outras Construções	200 000	0	200 000	0	0	0
2.3. Equipamento Básico (33,33%)	5 527	0	0	5 527	0	0
2.3. Equipamento Básico (12,50%)	28 397	0	28 397	0	0	0
2.3. Equipamento Básico (20,00%)	31 241	0	28 501	2 740	0	0
2.3. Equipamento Básico (8,00%)	7 500	0	7 500	0	0	0
2.3. Equipamento Básico (14,28%)	658	0	658	0	0	0
2.8. Outros Ativos Fixos Tangíveis	15 400	0	15 400	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	288 724	0	280 457	8 267	0	0
<b>3. ATIVO INTANGÍVEL</b>						
3.1. Despesas de Constituição, Instalação	0	0	0	0	0	0
3.2. Projetos e Estudos	29 550	0	17 700	0	11 850	0
3.3. Projetos de Arquitetura e Engenharia, Certificação	10 500	0	10 500	0	0	0
3.4. Projetos de Desenvolvimento	0	0	0	0	0	0
3.5. Propriedade Industrial e outros direitos	0	0	0	0	0	0
3.6. Goodwill	0	0	0	0	0	0
3.7. Assistência Técnica	0	0	0	0	0	0
3.8. Programas de Computador	6 087	0	2 250	3 837	0	0
3.9. Promoção e Publicidade	17 450	0	0	8 600	8 850	0
3.10. Outros Ativos Intangíveis	49 733	0	5 500	24 274	19 960	0
<b>SUBTOTAL</b>	113 320	0	35 950	36 711	40 660	0
<b>4. ATIVO CIRCULANTE</b>						
4.1. Fundo de Maneio Não	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO</b>	402 044,49	0	316 407,22	44 978	40 660	0
<b>INVESTIMENTO SEM FUNDO DE MANEIO</b>	402 044,49	-	316 407,22	44 978	40 660	-

### Anexo III - Quadro de Financiamento do Projeto da APPB

RUBRICAS	Total	Ano				
		2016	2017	2018	2019	2020
<b>1. Capitais próprios</b>	<b>101 873,37</b>	-	81 396,81	20 476,56	19 063	-
Capital Social	5 000,00	5 000,00	-	-	-	-
Prestações Suplementares de Capital	96 873,37	(5 000,00)	81 396,81	20 476,56	19 063	-
<b>2. Autofinanciamento (1)</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-
<b>3. Outros</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>101 873,37</b>	-	81 396,81	20 476,56	19 063	-
<b>4. Capitais Alheios</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-
Dívidas a Instituições de Crédito	-	-	-	-	-	-
Empréstimos	-	-	-	-	-	-
Obrigacionistas	-	-	-	-	-	-
Suprimentos	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
Imobilizado	-	-	-	-	-	-
Locação Financeira	-	-	-	-	-	-
Outras	-	-	-	-	-	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-
<b>5. Subsídios</b>	<b>-</b>	-	-	-	-	-
Fundo Perdido	17 290,72	-	3 442,50	13 848,22	12 184	-
Reembolsável	242 220,81	-	231 567,92	10 652,90	9 413	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>259 511,53</b>	-	235 010,42	24 501,11	21 596	-
<b>FINANCIAMENTO TOTAL</b>	<b>361 384,89</b>	-	316 407,22	44 977,67	40 660	-